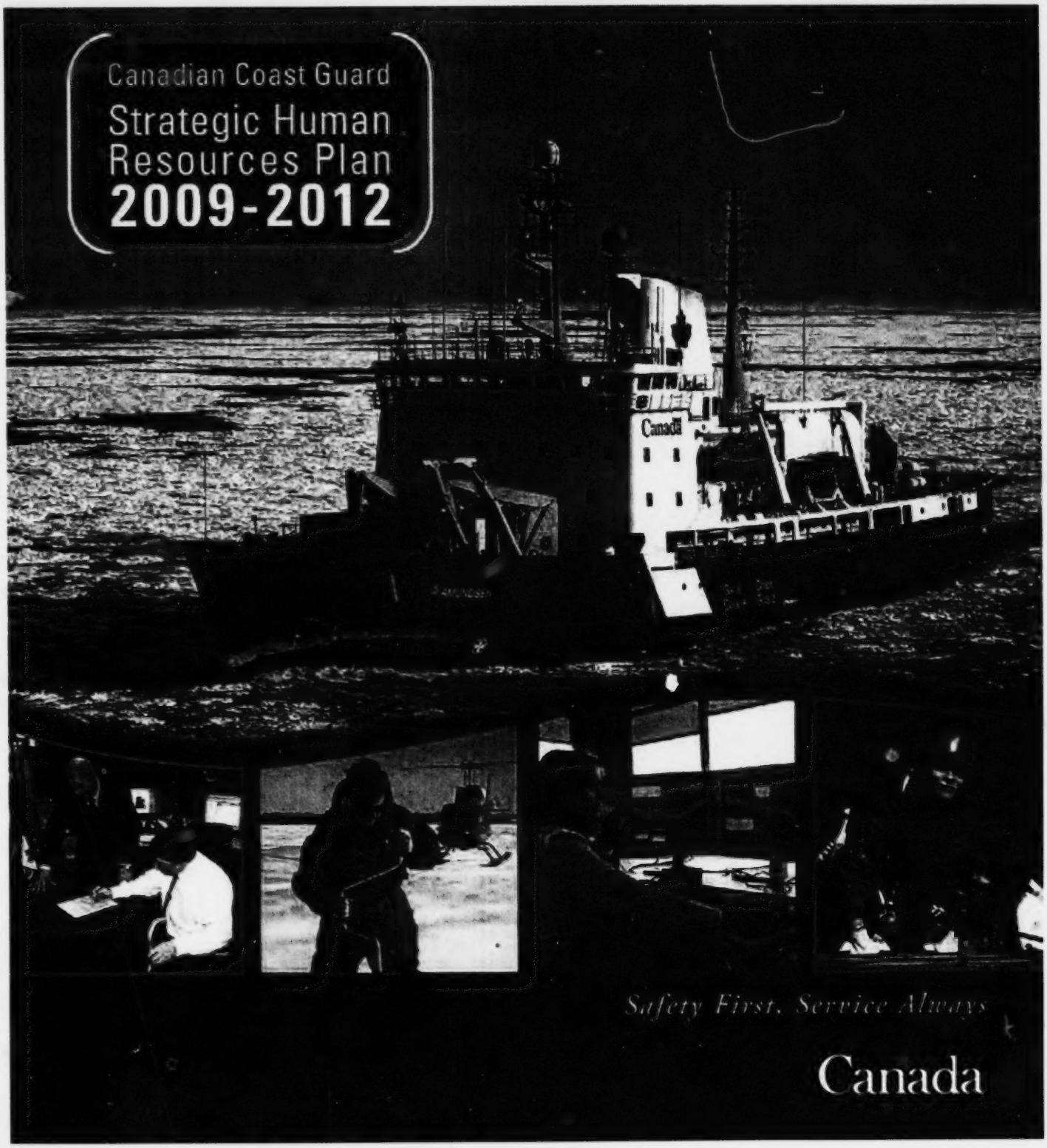
Fisheries and Oceans Canada
Pêches et Océans Canada

Canadian Coast Guard
Garde côtière canadienne



Canadian Coast Guard
Strategic Human Resources Plan
2009-2012

Safety First, Service Always

Canada

Published by:

Integrated Business Management Services
Fisheries and Oceans Canada
Canadian Coast Guard
Ottawa, Ontario
K1A 0E6

CCG Strategic Human Resources Plan 2009-2012
2nd Edition - June 2009
Available on the CCG Internet site:
www.ccg-gcc.gc.ca

DFO/2009-1599

© Her Majesty the Queen in Right of Canada 2009

Cat. No. Fs154-12/2009
ISBN 978-0-662-06899-0-paper

Cat. No. Fs154-12/2009E-PDF
ISBN 978-1-100-12928-0-PDF

Printed on recycled paper

Table of Contents

Message from the Commissioner 2

Introduction 3

About the Canadian Coast Guard 4
- A National Institution 4
- Programs and Services 4

Trends in the Labour Market 4
- Worldwide Trends 4
- Domestic Trends 5

The Canadian Coast Guard Environment 6
- Snapshot of Our Workforce 6
- Snapshot by Age Group 8
- Projected Retirements 8
- Attrition 9
- Additional Requirements 10
- Summary of Projected Requirements Over the Next Five Years 11
- Official Language Representation 12
- Diversity 12
- Unions 14
- In Summary 15

Strategy 1 – Attract and Retain a Skilled Workforce 16
- At-Risk Groups 20
  - • Ships' Officers and Ships' Crew 20
  - • Marine Communications and Traffic Services Officers 21
  - • Marine Electronics Technologists 21
  - • The Engineering Community 22

Strategy 2 – Improve the Diversity of Our Workforce 24

Strategy 3 – Focus on Training, Learning and Career Development 27

Strategy 4 – Improve National Consistency in Human Resources Management 32

Looking Ahead 35

Annex A: Employment Tenure By Region (2004-2008) 36

Annex B: Summary of Canadian Coast Guard Strategies and Commitments 37

Annex C: 2008/2011 Employment Equity Management Action Plan 39

Annex D: CCG Management Structure 41

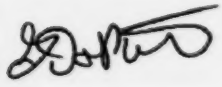
Message from the Commissioner

Thanks to the excellence of our professional, dedicated workforce, 2008-2009 was another successful year for the Canadian Coast Guard (CCG). Despite the many challenges of the past 12 months, our Agency has continued to serve all Canadians with pride and distinction. That is the very reason that our employees are our most valuable asset.

An aging workforce that will see the retirement of our most experienced people, the need for greater computer literacy, improving diversity and finding skilled candidates capable of working in both official languages are all challenges the Agency faces. Last year's release of the strategic human resources plan, a first for our Agency, provided a general framework for making systemic progress on our human resources challenges.

The *Strategic Human Resources Plan 2009-2012* builds on the general framework and positions us to attract top candidates – even in a competitive global labour market – and ensures that we create a work environment where employees choose to stay and grow.

Our people have always been the cornerstone of our operations and as we navigate this period of demographic change due to many retirements, we will ensure that there are opportunities for development and promotion for them while addressing our most pressing human resources issues, now and for the future.



George Da Pont
Commissioner
Canadian Coast Guard

Introduction

The Canadian Coast Guard is committed to fostering an environment guided by team work, professionalism, integrity, quality service and innovation. These values will also guide the effectiveness and efficiency of our human resources planning.

The *Canadian Coast Guard Strategic Human Resources Plan 2009-2012* will help us better serve Canada and Canadians by improving our capacity to integrate human resources management into the business planning process. The strategies in this Plan continue to address the recruitment and retention challenges CCG is facing, particularly in relation to key at-risk occupational groups. The Plan will also help us manage high rates of retirement among seasoned personnel combined with tight labour markets, while ensuring staff is able to meet operational and organizational requirements, both now and in the future.

As with our first strategic human resources plan, our focus is on attracting and retaining a skilled workforce, improving the diversity of our workforce, improving training, learning and career development, and ensuring national consistency in human resources management. These four strategies are in line with priorities for Public Service Renewal voiced by the Clerk of the Privy Council – recruitment, employee development, planning and enabling infrastructure.

The strategies and commitments articulated here are integrated into the *Canadian Coast Guard Business Plan 2009-2012* and accountabilities are clearly identified. Progress in achieving our human resources strategies will be measured and reported on through CCG's mid-year and year-end reports.

This Plan features data drawn from three primary sources: PeopleSoft, CCG's Spring 2008 data collection exercise, and the results of the Department of Fisheries and Oceans Health of Human Resources exercise.

About the Canadian Coast Guard

A National Institution

The Canadian Coast Guard owns and operates the federal government's civilian fleet, and provides key maritime services to Canadians. Our mandate is to help the government meet the public's expectation of clean, safe, secure, healthy and productive waters and coastlines. Our mission is to play a vital role in the support of government priorities, contribute to economic prosperity, safety, accessibility, and security of Canadian waters.

For more information on business priorities, please consult the 2009-2012 edition of the Canadian Coast Guard Business Plan http://www.ccg-gcc.gc.ca/e0005623

Programs and Services

Through innovation and excellence, the Canadian Coast Guard, a recognized leader in maritime services and safety, operates along one of the largest coastlines in the world, an inland water system stretching across 3,700 kilometres and a 3.7 million square-kilometre Canadian Exclusive Economic Zone.

On an average day, the Canadian Coast Guard:

- *saves eight lives;*
- *assists 55 people in 19 search and rescue cases;*
- *services 55 navigational aids;*
- *handles 1,127 marine radio contacts;*
- *manages 2,346 commercial ship movements;*
- *escorts four commercial ships through ice;*
- *carries out 11 fisheries patrols, supports eight scientific surveys and supports three hydrographic missions;*
- *deals with three reported pollution events;*
- *surveys five kilometres of navigation channel bottom; and*
- *provides, through the Canadian Coast Guard College, the vital technical training and leadership skills needed to successfully fulfill all of our above-noted responsibilities.*

Trends in the Labour Market

The marine industry supports international trade and is regulated both internationally and domestically. The Canadian Coast Guard must therefore consider both worldwide and domestic labour market trends in developing its human resources strategies.

Worldwide Trends

The recent economic downturn has had a strong impact on most sectors of the economy, including the marine industry. Shipping activities have declined and the very difficult labour market for hiring mariners has somewhat eased. However, in

the medium to longer term, as economic activity recovers, the marine industry at large will face acute difficulties in attracting, recruiting, training and retaining a skilled workforce. Various studies point to a significant worldwide shortage of mariners over the next decade, exceeding 10,000 officers or 2% of the global workforce. The Canadian Coast Guard will have to strategically plan for recruitment and the renewal of its current staff, taking these trends into account.

Evolving technological changes, including increased computerization and automation, have already had a significant impact on the marine industry as they have decreased the number of crew required on some vessels. Increased use of information technology is expected to continue affecting vessel monitoring and communications. This, combined with the current focus on technologies to improve cost efficiency, means that the maritime workforce, including new recruits, will need to have a higher degree of computer literacy and knowledge of marine technology. CCG will need to place more focus on training to develop and maintain these necessary skills.

In the current economic environment, CCG will promote its total employment package – job security, salary, benefits, pension, learning and developmental opportunities – to attract trained mariners who otherwise may have been attracted by Canada's private sector employment packages.

Domestic Trends

Overall attrition rates for all occupational groups in the Canadian Coast Guard remain low, with the exception of executives. However, the demographic profile of CCG spotlights our aging workforce and, over the next few years, more and more of our most experienced employees will choose to retire. This trend is the same throughout the public service and in a number of private sector areas as well. Consequently, CCG will be in a very competitive marketplace for recruitment, notwithstanding the recent economic downturn. At the same time, requirements are not just to replace those who are leaving. Modest increases are projected in the size of the fleet and in some of our shore-based technical support jobs. As such, recruitment and development strategies will have to accommodate some overall growth and the development of capacities for employees continuing their careers with CCG.

It is projected that by 2011, all Canadian labour force growth will result from immigration.[1] It is also estimated that labour market participation of Aboriginal peoples and members of visible minorities will increase significantly.[2] To address its human resources needs, CCG will need to include these groups during recruitment activities. We will also look to recruit more women, who currently represent only a small percentage of the marine industry workforce.

[1] Public Service Human Resources – Environmental Scan 2004-2005 – Key Findings
[2] Canada 2017 – Serving Canada's Multicultural Population for the Future

Finally, as a national institution that serves all Canadians, CCG has to maintain a bilingual workforce. This may be an increasing challenge as enrolment in French language marine schools, like that of the English language schools, has declined significantly. CCG may have to take far more proactive measures to ensure that we have all the certified people we need with the required linguistic capacity.

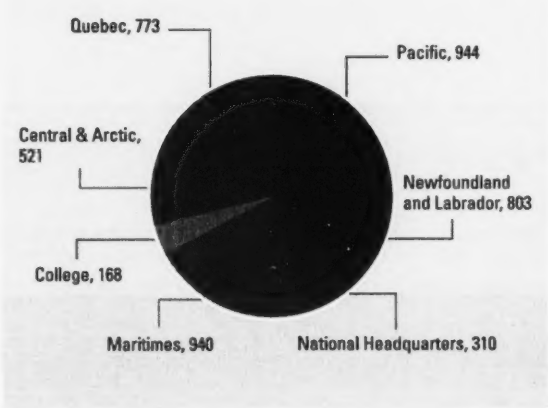
The Canadian Coast Guard Environment

Snapshot of Our Workforce

The Canadian Coast Guard has a workforce complement of 4,459 employees (Graph A), working in 127 locations and on 116 vessels across Canada. Work is carried out across five regions (Newfoundland and Labrador, Maritimes, Quebec, Central and Arctic, and Pacific), at the CCG College in Sydney, Nova Scotia, and at National Headquarters in Ottawa, Ontario. Many programs and services offered to Canadians are provided around the clock, 365 days a year.

Graph A

National Employment Distribution



Note: Graph A reflects a snapshot of the CCG workforce on April 1, 2008. Figures do not include the higher number of students typically employed in the summer. For example, CCG's Inshore Rescue Boat Program hires 150 to 160 students each summer.

The proportion of seagoing (51%) to shore-based (49%) personnel has remained consistent since 2004 and is not projected to change significantly during our three-year planning period. Shore-based operations include providing environmental response, marine communications and traffic services (MCTS), operational support, technical services, instructional services, aids to navigation and business management functions.

Five occupational groups essential to operations are at particular risk – Ships' Crew (SC), Ships' Officers (SO), Marine Communications and Traffic Services Officers (RO), Engineers (EN)[3]

[3] While members of the EN, EG, and SO occupational groups all have engineering skills, only ENs are eligible for certification as professional engineers in Canada.

and Electronics (EL). These groups make up 67% of our total workforce. We continue to focus on them because, in each case, labour market pressures and specialized training requirements will make recruitment and retention particularly challenging.

Trends show that, through the years, there have been moderate fluctuations in CCG's workforce but, overall, it has remained fairly constant. In respecting both public service values and in seeking more effective solutions for our determinate workforce, CCG has been able to decrease utilization of casual appointments. Subsequently, the use of terms has increased. (See Strategy 1 – Attracting and Retaining a Skilled Workforce for a breakdown of how term appointments are being used.)

Each summer, CCG hires approximately 160 students for the Inshore Rescue Boat Program which complements the work of our search and rescue operations. Candidates are hired through the Federal Student Work Experience Program and are trained in search and rescue operations by CCG regional staff. Following successful completion of training, students are assigned as crew members to Inshore Rescue Boat stations.

Table A breaks down our workforce by tenure, from 2004 to 2008. (See Appendix A for employment tenure breakdowns by region, for the College and at National Headquarters.)

Table A -
Employment Tenure – April 1st (2004-2008)

YEAR	IND.	TERM	SEAS.	CASUAL	STU.*	TOTAL
2004	3747	301	311	186	14	4559
2005	3664	227	228	149	3	4271
2006	3770	252	287	150	7	4466
2007	3784	332	275	146	17	4554
2008	3680	383	267	114	15	4459

** Figures do not include the higher number of students typically employed in the summer. For example, CCG's Inshore Rescue Boat Program hires 150 to 160 students each summer.*

CCG's operational services are carried out by approximately 84% of our workforce, with the remaining 16% in occupational groups dedicated to management, administration and technical support of operations. Although approximately 85 additional employees will be required to operate and maintain the new vessels being added to the fleet, the relative proportion of operational to support personnel is expected to remain stable, well within the expected range.

Representation for our five at-risk groups has remained fairly stable over the past five years. We see variations between -8% to +7%. The EN representation has increased slightly, while representation of the SC, SO, RO and EL groups

has dropped slightly. (See Table B - Distribution by Occupational Group.)

Table B -
Distribution by Occupational Group

Occupational Group	2004	2005	2006	2007	2008
SC	1506	1359	1428	1474	1385
SO	894	872	917	917	910
RO	366	357	376	384	368
EL	262	256	266	262	256
EN	70	65	66	68	75
EG	53	46	50	43	47
CR	226	207	206	213	225
GT	320	300	315	325	328
GL	324	288	319	314	295
AS	224	219	229	239	246
EX	32	29	29	38	48
LI	119	121	112	102	108
STDNT	14	3	7	17	15
Other	149	149	146	158	153
Total	4559	4271	4466	4554	4459

Snapshot by Age Group

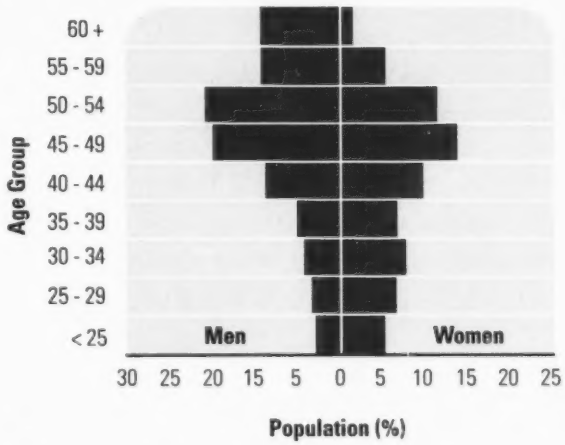
The Canadian Coast Guard faces many of the same demographic challenges as the rest of the federal public service. The average age of our employees is well above that of the Canadian labour market, with approximately 76% over the age of 40 and 40% over the age of 50. The average age of all CCG employees is 46 years, slightly higher than the public service average of 44 years. The average age of our seagoing population is 45 and of shore-based personnel is 47. The average age of our five at-risk groups is 45.

In 2008, the percentage of employees in the 50 to 59 age group (35%), was equal to those who were 40 to 49 (35%). There were significantly fewer employees in the remaining groups: 15% were 30 to 39; 6% were 25 to 29; 5% were over 60; and 3% were under 25.

Graph B represents the ratio of male to female workers within each of the noted age group ranges.

Graph B

Distribution by Age Group -
Men to Women (2008)



Projected Retirements

Historical trends show that CCG employees opt to continue working for an average of 1.4 years beyond retirement eligibility. We therefore need to compare retirement eligibility to actual retirements to help estimate the number of employees eligible to

retire who will choose to do so. Annually, since 2004, an average of 38% of those eligible to retire did in fact retire. This suggests that, each year, an average of 62% of those eligible to retire can be expected to continue working.

Graph C shows retirement eligibility for CCG employees from 2004 to 2008. The graph is broken down to reflect employees eligible to retire who are 60 years of age, with at least two years of pensionable service, as per Public Service of Canada (PSC) guidelines and, further, to reflect employees who are between 55 and 59 years of age, with at least 30 years of pensionable service, again, as per PSC guidelines.

Graph C

Retirement Eligibility

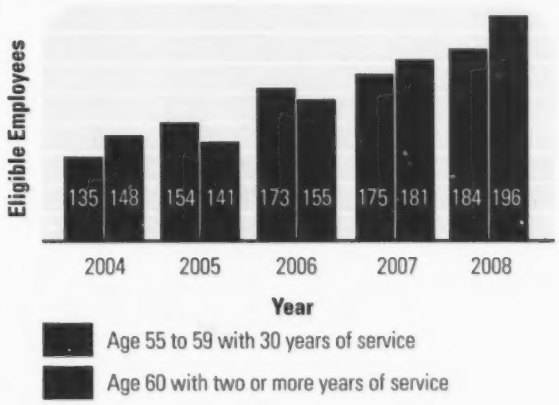


Table C shows the number of employees who will become eligible to retire in each year, from 2008 to 2013, broken down by the five at-risk occupational groups. It is important to recognize that figures reflect eligibility rather than intent to retire.

Table C -
Retirement Eligibility

Year	SC	SO	RO	EL	EN	Others	Retirement Eligibility of Total Workforce
2008	90	64	28	35	12	151	**380**
2009	29	23	12	11	1	69	**145**
2010	35	40	9	18	2	72	**176**
2011	56	45	10	19	2	70	**202**
2012	60	36	14	10	0	66	**186**
2013	67	48	11	7	5	68	**206**
Total	**337**	**256**	**84**	**100**	**22**	**496**	**1295**
% of Occupational Group Eligible to Retire *	**24%**	**28%**	**23%**	**39%**	**29%**	**34%**	**29%**

** Note: Percentages are based on retirement eligibility within the occupational groups, divided by the total number of employees in the occupational groups.*

Attrition

Over the past five years, attrition rates (including retirement) have remained fairly consistent. However, with increasing numbers eligible to retire, these rates are expected to increase over the next five to ten years.

Table D shows actual attrition at CCG. These rates are based on five-year historical data and reflect both retirement and residual attrition (resignations, transfers out and deaths).

Table D -
Actual Attrition (2004-2008)

Year	Retirement	Residual	Total
2004	2.4%	1.0%	3.4%
2005	2.6%	1.4%	4.0%
2006	2.7%	1.2%	3.9%
2007	3.5%	1.7%	5.2%
2008	2.8%	1.4%	4.2%

The Canadian Coast Guard does not currently have a retention problem; however, over the next five years, we project that 1,155 employees will leave the organization, with 675 or 58% of those departures from the five groups essential to operations: SCs, SOs, ROs, ELs and ENs. We will need to monitor retention rates to ensure that our capacity to provide the highest level of service to Canadians is sustained.

A number of CCG professionals, upon retirement, return in another capacity (e.g. consultants, seasonal workers or terms). This potential pool offsets attrition rates and loss of corporate memory, especially in the most vulnerable technical categories.

For seagoing employees, operationally-required certification is more important than corporate knowledge. SOs, for example, join the Canadian Coast Guard as entry level Watchkeeping Mates or Fourth Class Engineers. Individuals who continue to study and gain experience can become eligible to write exams for higher level certificates, after a minimal amount of sea time. As seasoned officers retire, they can be replaced by younger employees who possess the same certificates.

Table E below shows projected departures from 2009 to 2013. Calculations do not reflect potential workforce growth or reductions.

Table E -
Projected Departures

Occupational Group	2009	2010	2011	2012	2013	Total
SC	44	45	54	61	68	272
SO	36	42	47	47	51	223
RO	20	18	17	18	18	91
EL	13	15	17	15	13	73
EN	4	3	3	3	3	16
EG	2	2	2	2	2	10
CR	11	15	15	12	12	65
GT	20	22	22	21	22	107
GL	17	20	21	22	23	103
AS	17	16	21	20	18	92
EX	5	5	4	7	6	27
LI	7	7	6	5	5	30
Other	11	9	8	9	9	46
Total	**207**	**219**	**237**	**242**	**250**	**1155**

Additional Requirements

Understanding our demographic challenges is critical to establishing effective strategies and mitigating risks associated with increased levels of

service expected by our Agency. We anticipate that approximately 199 additional employees will be needed by CCG between now and 2013. The five vessels we are commissioning will require 30 SOs, 30 SCs and 25 ENs. (See Table F.)

Table F -
Additional Requirements – New Vessels

Occupational Group	Projected Departures	Additional Requirements	Total
SC	272	30	302
SO	223	30	253
EN	16	25	41
Total	511	85	596

The Integrated Technical Services (ITS) Directorate and Major Crown Projects (MCP) Directorate will require close to 45 General Technical (GT) and Technical Inspection (TI) employees for the additional maintenance and refit work, at sea and on shore, as well as 69 additional employees to manage vessel maintenance, as outlined in the Vessel Maintenance Management Review (VMMR). (See Table G.)

Table G -
Additional Requirements – Maintenance and Refit

Project	Additional Requirements
VMMR	69
MCP	45
Total	114

Summary of Projected Requirements Over the Next Five Years

Table E identifies 1,155 projected departures in the coming five years. Including the additional requirements identified in Tables F and G, totalling 199 staff, CCG's projected requirements amount to approximately 1,354 employees. Of these, 760 or 56% belong to the five at-risk occupational groups essential to operations.

As shown in Table H, CCG anticipates that in 2009, 207 employees will need to be hired to fill vacancies. Of these, 117 or 57% belong to at-risk occupational groups essential to operations.

Table H -
Projected Requirements (2009)

Occupational Group	Projected Retirements
SC	44
SO	36
RO	20
EL	13
EN	4
EG	2
CR	11
GT	20
GL	17
AS	17
EX	5
LI	7
Other	11
Total	207

Official Language Representation

The Canadian Coast Guard's official language representation has remained relatively consistent since 2005: approximately 23% of employees declare French as their first language, and 77% declare English.

As shown in Table I, with the exception of 2008 which experienced a slight decline, the percentage of employees who meet the requirements of their bilingual positions has risen year after year. There are two key impediments to our progress in this area – finding technically competent candidates who meet the language requirements of vacant positions and finding qualified teachers to deliver Canadian Coast Guard courses in French. If we cannot meet language training needs through traditional sources, CCG will need to explore non-traditional options, such as developing in-house training resources.

Table I -
Incumbents Meeting Requirements of Bilingual Positions

Year	Bilingual Positions	Number of Incumbents who Meet	Percentage of Incumbents who Meet Language Requirements of Position
2004	741	638	86%
2005	724	637	88%
2006	715	648	91%
2007	735	685	93%
2008	739	679	92%

Diversity

The Canadian Coast Guard is fully aware that employment equity groups remain under-represented and that gaps must be reduced. If the full benefit of diversity is to be experienced, we must show leadership, articulate a common, clear vision, establish realistic priorities and objectives, develop policies and practices that meet the particular needs of our organization, including accommodation needs, and training/support to managers and employees. The Commissioner of the Canadian Coast Guard, co-champion of employment equity (EE) for the Department of Fisheries and Oceans, encourages us to reach our EE goals. In establishing a bi-annual report card, CCG has taken an important step to ensure that our action items within the DFO Employment Equity Management Action Plan are accomplished.

Workforce availability (WFA) is an equation that determines the percentage of employment equity group members working in a specific occupational group. WFA data is provided by the Office of the Chief Human Resources Officer following each Statistics Canada Census and each department/ agency then calculates its own WFA based on regional demographics.

It is important to note that the gaps cited in this Plan use the 2001 Statistics Canada Census and 2001 Participation and Activity Limitation Survey as a measure. The 2006 Census data is not yet available. However, it will likely show that gaps have increased. Representation goals will be reviewed and adjusted accordingly.

Since 2004, we have seen fluctuations in representation for all employment equity groups. The gap has been reduced by approximately 13%, with the exception of the visible minority group for which the gap has increased by approximately 6%. Management commitment to employment equity over the last year has reduced the representation gap for women by 3.5%; for Aboriginal peoples by 4.7%; persons with disabilities by 9.6%; and for visible minorities by 2.8%. With the new workforce availability numbers due to be released shortly, we will need to realign our departmental commitments to address these gaps.

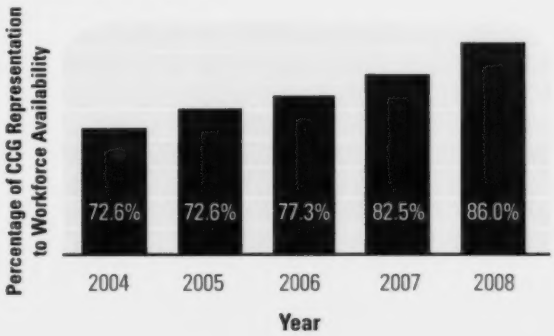
Graph D shows how CCG's efforts are helping to increase representation relative to WFA. For example, in 2008 there were 840 women employed by CCG, while the WFA for this designated group was 977. As such, CCG representation for women was 86% of WFA.

It is important to note that representation figures are based on the number of employees who complete the self-identification form. Through promotion and outreach of the Employment Equity Program, representation of all four employment equity groups at CCG has increased between 2007 and 2008.

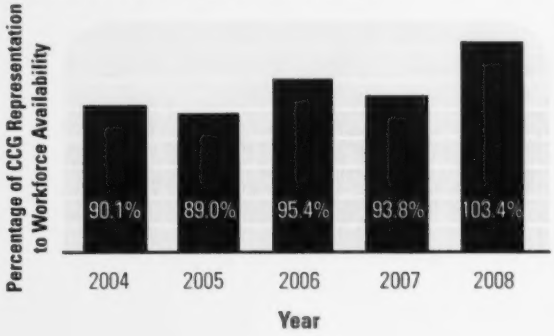
Graph D

Representation of the Four Employment Equity Groups

Representation – Women (2004–2008)



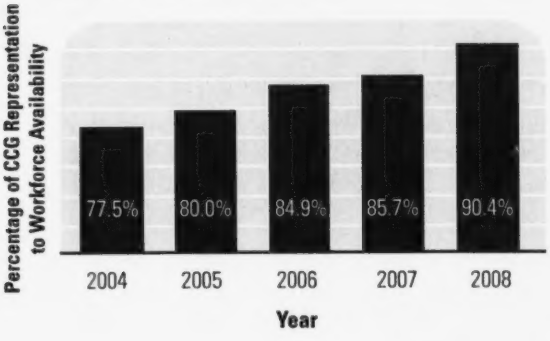
Representation – Persons with Disabilities (2004–2008)



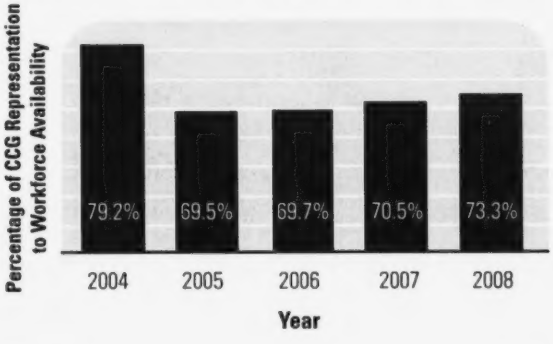
Graph D (Continued)

Representation of the Four Employment Equity Groups

Representation – Aboriginal Peoples (2004–2008)



Representation – Visible Minorities (2004–2008)



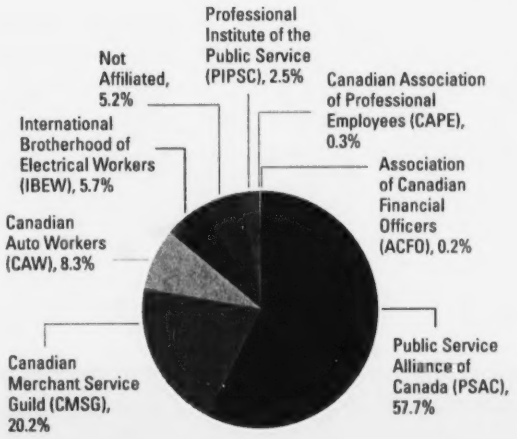
Unions

Our workforce is represented by seven bargaining agents: the Public Service Alliance of Canada (PSAC); the Canadian Merchant Service Guild (CMSG); the Canadian Auto Workers (CAW - Local 2182); the International Brotherhood of Electrical Workers (IBEW); the Professional Institute of the Public Service (PIPSC); the Canadian Association of Professional Employees (CAPE); and the Association of Canadian Financial Officers (ACFO).

Approximately 78% of CCG is represented by PSAC or CMSG. Graph E illustrates the percentage of employees represented by each bargaining agent.

Graph E

Employee Representation by Bargaining Agent



Developing and maintaining effective working relationships with these bargaining agents is essential to our operations. The CCG Union Management Consultation Committee is an executive-level body that meets regularly to consult on a variety of topics related to labour relations. We remain committed to working with unions, both formally and informally, to address issues and to resolve disputes and grievances. Effective communication with all seven bargaining agents, which have different interests and priorities, is an ongoing challenge.

Administration and scheduling of employees on vessels and in Marine Communications and Traffic Services (MCTS) Centres is complicated by the fact that the collective agreements regulating hours of work and leave entitlements vary. CCG has been working with unions to improve consistency for marine personnel by negotiating "identical wording" for work system provisions. Significant progress has been made with respect to SOs. The new collective agreement contains provisions for a common hourly rate of pay for all crewing systems, effective April 2010. This will facilitate short-term rotational assignments to shore-based management positions for SOs.

In Summary

This planning period will be one of significant change and challenge, with increasing departure levels among our most seasoned employees and the crewing of new vessels to consider. Attrition rates suggest that over the next three years, roughly 663 employees will be needed, approximately 378 of them in at-risk occupational groups, just to maintain current staffing levels.

While we must compensate for the loss of valuable experience and corporate knowledge, we have the opportunity to improve the diversity of our workforce through hiring. Human resources management and planning must continue to be our highest priority so that we have skilled people in place to fulfill our mandate.

By implementing the commitments in this Plan, we will integrate recruitment planning, succession planning and training strategies to address the high level of attrition we anticipate. We will also address the particular pressures associated with the five occupational groups at highest risk.

In line with the Clerk of the Privy Council's priorities for renewal, the Canadian Coast Guard's human resources strategies remain:

1. **Attract and Retain** a Skilled Workforce.
2. Improve the **Diversity** of Our Workforce.
3. Focus on **Training, Learning and Career Development.**
4. **Improve National Consistency in Human Resources Management.**

Attract and Retain a Skilled Workforce

Where We Are

Approximately 82% of the Canadian Coast Guard's workforce is a relatively stable pool of indeterminate employees, with the remaining 18% comprised of term and seasonal employees, casual workers and students. This balance reflects our increased human resource requirements during the summer season, the need to have ships with a full complement of professionally qualified officers and crew before a vessel can leave port, and our need to be nimble in response to unpredictable events and conditions. A national data collection exercise provided a snapshot of our organization as of April 1, 2008 and provided valuable input to the Department of Fisheries and Oceans Health of Human Resources exercise. Results will allow CCG to monitor succession planning initiatives, long-term acting appointments and term appointments greater than two years.

A pilot Seagoing Personnel Career Development Initiative (Fleet Human Resources Development Program) was successfully implemented in the Marine Personnel Branch in Fleet Headquarters. The program formalized the practice of encouraging seagoing personnel to work on rotational assignments in shore-based management positions or on related projects. Having the opportunity to gain this experience will allow junior officers to progress to senior officer positions and it also provides Fleet management with a cadre of knowledgeable and experienced officers who can apply their expertise to key management and operational positions, or contribute to a wide range of related projects. The program allows both seagoing personnel and management to evaluate opportunities for an eventual career orientation and progression ashore. This program has been incorporated into routine Fleet practices both in Headquarters and in the regions.

2008-2009 Accomplishments

Launched a Fleet Human Resources Development Program featuring initiatives to bolster career development and knowledge transfer.

Raising awareness of what CCG does is an ongoing priority. We work with industry and the Canadian Coast Guard Auxiliary to promote marine careers, reach out to educators, guidance counsellors and students through school visits and career events.

What We Will Do

Recruitment and Staffing

Demographic shifts will be the biggest single influence on our workforce over the next three years, as increasing numbers of experienced employees may retire or choose to pursue advancement opportunities. New recruits will be needed in every occupational group, in every region, at the CCG College and at National Headquarters in Ottawa.

Our focus moving forward will continue to be on targeted staffing measures to mitigate anticipated departures among the five occupational groups presenting the largest human resources risk – we project that 22.5% of our population in these groups will leave CCG by 2013.

We will also continue to encourage collective staffing and use of qualified pools to staff positions for seagoing and non-seagoing personnel. As collective staffing and qualified pools are more widely used, it will become more important for employees to assess their mobility options if they wish to take advantage of the range of available opportunities. Mobility will be encouraged as a means to help ensure efficient response to regional and seasonal demand.

Creation of the National Labour Force Renewal Directorate

Improved coordination of best practices will be the cornerstone of our recruitment and retention efforts. To ensure a sustainable workforce, in fiscal year 2009-2010, CCG will create the National Labour Force Renewal Directorate (NLFRD), a team with a two-year mandate to improve and expand our recruitment and succession planning efforts.

Temporary Employment

Temporary employment measures are an essential and effective means to support Canadian Coast Guard operations. They are necessary to meet service delivery requirements, as ships must have a full crew complement before they can leave port. When crew members are unable to report for duty, replacements are often needed with little advance warning and casual contracts can be quickly put in place. For longer absences, term appointments are the most suitable temporary solution. CCG will continue to place emphasis on fairness, access, representation and transparency, as well as sound human resources planning in the utilization of term, seasonal and casual employees.

While term employment of more than three months has risen slightly, efforts are being made to shorten the duration of term employment in general. Concrete plans have been developed and a monitoring system adopted to ensure that term employment is utilized properly.

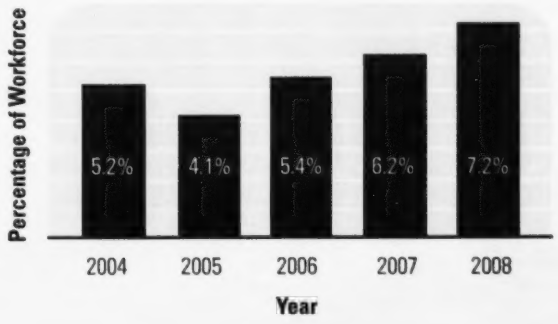
Casual employment has decreased, which indicates a shift toward more conventional and stable hiring practices.

Graph F identifies trends in the utilization of temporary employment over the past five years. Noted are determinate appointments of more than three months, determinate appointments of less than three months and casual appointments of 90 working days or less.

Graph F

Term and Casual Employment

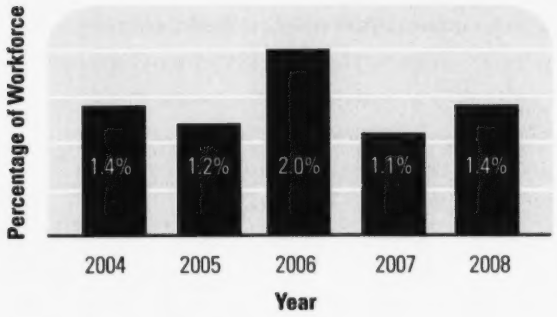
Term Appointments More Than 3 Months (2004 - 2008)



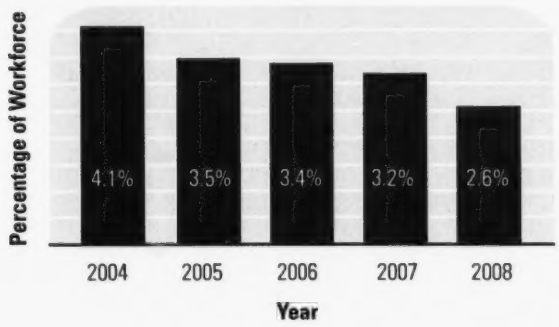
Graph F (Continued)

Term and Casual Employment

Term Appointments Less Than 3 Months (2004 - 2008)



Casual Appointments (2004 - 2008)



Term Appointments Over Two Years

In 2008, CCG began a concentrated effort to reduce the number of term appointments over two years (see Table J), 64% of which are in seagoing positions. Approximately 5% of these term appointments are sunset funded (funding for salary dollars is from external sources and for a limited duration). Approximately 50% are expected to become indeterminate employees by way of the Treasury Board Secretariat's *Term Employment Policy (Section 7.2)*, while the remaining 45% are projected to be made indeterminate through staffing actions. CCG will continue to monitor term appointments over two years in its ongoing efforts to stabilize the workforce.

Table J -
Term Appointments Over Two Years

Year	Shore-Based	Seagoing	Number of Term Appointments Over Two Years	Total Term Pop.	%
2008	22	39	61	485	12.6

Note: Historical data is unavailable.

Acting Appointments

Short-term acting appointments will also continue to be used to fill key vacancies and to provide important developmental opportunities.

As Table K illustrates, the number of acting appointments over one year has fluctuated over the past five years. However, with the exception of a slight rise in 2005, there has been an overall reduction in the number of appointments, which shows that managers are cognizant of the importance of pursuing more permanent staffing options rather than temporary solutions.

Acting appointments allow CCG employees to gain knowledge at progressively higher levels. By encouraging managers to monitor the length of these appointments and to use mechanisms such as rotational acting appointments, it will be possible for a larger number of employees to gain much needed corporate knowledge.

Table K - Acting Appointments Over One Year in Duration

Year	Shore-Based	Seagoing	Number of Appt's	Total Pop. *	%
2004	129	220	349	4359	8.0
2005	96	215	311	4119	7.6
2006	103	233	336	4309	7.8
2007	100	227	327	4391	7.4
2008	112	151	263	4330	6.1

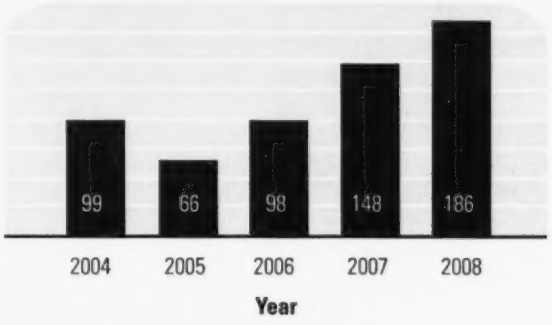
** Total population does not include students or casuals.*

Graph G identifies trends in acting appointments over the past five years. The utilization of acting appointments of one to three years has increased consistently since 2005, while acting appointments of three to five years peaked in 2006 and are now declining. With regards to acting appointments of more than five years, the numbers have been improving annually since 2004. Through the executive performance agreements, we will continue to monitor acting appointments over one year in an effort to reduce their utilization.

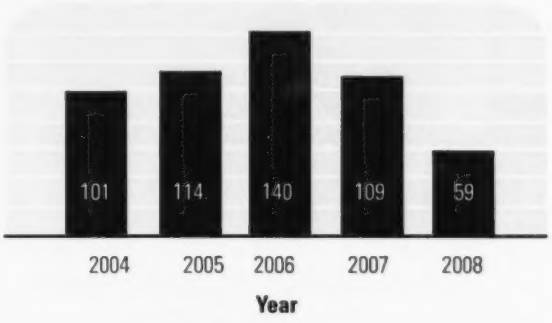
Graph G

Acting Appointments

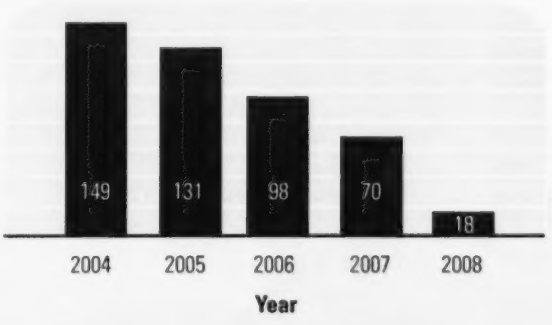
Acting Appointments 1 to 3 Years (2004-2008)



Acting Appointments 3 to 5 Years (2004-2008)



Acting Appointments More Than 5 Years (2004-2008)



At-Risk Groups

Ships' Officers and Ships' Crew

It is estimated that attrition among SOs and SCs over the next five years will create the need to replace approximately 223 SOs and 272 SCs. The majority of these positions will be filled through normal succession.

Five of the 12 new Mid-shore Patrol Vessels – expected to be commissioned over the next two to three years - will be in addition to CCG's current fleet. The net increase in the ships' complements will be in the order of 30 SOs and 30 SCs.

SOs (Navigation and Engineering) in the lower and middle levels will be encouraged to take rotational shore positions in the regions or at Headquarters. These shore-based positions will require professional seagoing expertise and will provide these officers with pertinent experience in marine management. These assignments are a pre-requisite for consideration for advancement to senior SO positions. There are also situations in which SOs, at all levels, may be required to fill term or acting assignments ashore. Where appropriate, positions are staffed in accordance with regular selection processes.

Canadian Coast Guard vessels are crewed in accordance with the marine personnel regulations of the *Canada Shipping Act*. Ships' operating profiles list the certification, technical training and experience for every position on the ship - these must be met in order for the ship to be put to sea. Thus, we analyse our demographics as a function of certificates – what is required and what is available.

Attrition of certificates (for example through retirement, pursuit of career opportunities ashore or transfer to the private sector) is compared to the influx of new certificates from three basic streams upon which our recruitment and retention strategies are based:

1. The Canadian Coast Guard College's Officer Training Program;
2. Expanded relationships with provincial marine institutes; and
3. The Ships' Crew Certification Program.

Officer Training Program

The CCG College offers a four-year program to train SOs in navigation and marine engineering. The program entails full technical, theoretical and practical training with two phases of sea training after which graduating officer-cadets will enter the Canadian Coast Guard Fleet with a Watchkeeping Mate or Fourth Class Engineer certificate. Moreover, they will have received the necessary training which, combined with the accumulation of sea time in accordance with Transport Canada requirements, will enable them to write exams for higher level certificates. In an effort to increase the number of graduates in this program, the College has committed to increasing its intake of officer-cadets from 48 to 64, starting in September 2010.

Expanded Relationships with Provincial Marine Institutes

The College's curriculum is based on Transport Canada's specifications for course content and is expanded to provide full theoretical courses so that officer-cadets are prepared to write exams for higher-level certificates in their disciplines.

Provincially-run marine institutes offer similar programs and CCG is pursuing options to cooperate with them in the recruitment of students into a Canadian Coast Guard College stream.

Ships' Crew Certification Program

Many SCs hold basic and even intermediate certificates in their respective disciplines, having successfully passed exams through the application of experience (sea time). Many of these individuals are appointed to acting SO positions. They and others are encouraged to study for and write higher-level exams for consideration for higher level SO positions. Fleet is developing a strategy specifically aimed at operationalizing this process to evaluate and develop individuals' potential to progress.

Commitment	Lead
2009-2010	
Develop Ships' Crew Certification Program	DG, Fleet
2010-2011	
Implement Ships' Crew Certification Program	DG, Fleet

Marine Communications and Traffic Services Officers

CCG's Marine Communications and Traffic Services (MCTS) Officer *ab initio* program ensures that MCTS Officers receive standardized up-to-date training. The program is designed for new recruits who have no previous experience as MCTS Officers. In a typical year, the *ab initio* program accepts 23 candidates. The graduation rate is approximately 83%, which is very encouraging given the fact that the MCTS Officers (Radio Operations) have been identified as an at-risk group.

To ensure that CCG has a qualified pool of MCTS Officers in the future, a national MCTS *ab initio* recruitment process began in January 2008 to establish a national pool of partially-assessed candidates for the next two years. In 2008-2009, 30 trainees were selected from this national pool, leaving 54 English candidates and four bilingual candidates in the pool. Regions will select candidates from this pool to fill training positions for 2009-2010.

Because the number of bilingual trainees required for 2009-2010 supersedes the number of remaining candidates, a second national recruitment process was launched in December 2008. A partially-assessed national pool of bilingual candidates will be used to staff upcoming bilingual positions.

CCG is the sole employer and trainer of MCTS Officers in Canada. Recruitment is critical in ensuring the continuity of service delivery.

Marine Electronics Technologists

The EL community has seen many departures over the past five years, owing largely to retirement. However, CCG has successfully maintained its electronic technologist workforce through the Marine Electronics Development (MELDEV) Program. Through MELDEV, new electronic technologists are hired at an entry level. Program participants acquire experience, knowledge and skills through formal training and work assignments until they qualify for a working-level position, usually attained in 36 months.

The MELDEV Program was revised in April 2007 and the first national selection process was undertaken, resulting in a partially-assessed pool of 20 candidates. In 2008-2009, 12 of these candidates were brought into the MELDEV Program. The current pool is nearing depletion and another process will be conducted in 2009-2010.

The program has been improved based on lessons learned during the initial national selection process and we anticipate a successful 2009-2010 recruitment campaign.

The Engineering Community

The Canadian Coast Guard employs persons in a wide range of engineering functions ranging from university-trained engineers, naval architects eligible for membership in a provincial association of professional engineers, engineering technologists and engineering technicians. The Agency also employs marine engineers (both seagoing and shore-based), many of whom have received their training at the CCG College and are certified by Transport Canada.

Within CCG, most university-trained engineers who are employed in their capacity as professional engineers and naval architects belong to the EN category. Marine engineers are normally employed in the SO, GT or EG categories and technologists and technicians are normally in the GT or EG groups.

Recruitment and retention of engineers, naval architects and marine engineers is expected to pose increasingly significant challenges over the coming years, varying from region to region. Factors include: the challenge of attracting individuals to the government, given the compensation packages offered by private sector organizations; the competition among federal departments, some of which can offer greater promotional opportunities due to their structure; and the significant pay cuts and adaptation to a new working environment which are experienced when transferring from seagoing to shore-based positions. As well, Canada has not produced the same quantity of marine engineers in recent years as in the past. The smaller number of "new" marine engineers is becoming more and more evident as the baby boomers retire.

Meeting our official languages requirements and employment equity targets also continues to be challenging as marine engineering and engineering technology do not appear to be career choices that are currently attracting a diverse population.

Adding to these challenges, there will be a significant increase in the requirement for engineers (professional and marine) in the future. Much of the growth at CCG over the next 20 years will be to further the work of Major Crown Projects. With an authorized budget of $1.4 billion and a recognized need for an additional investment of $8.6 billion, shipbuilding is going to become a major activity.

As well, the addition of five new vessels and several replacement vessels requiring larger crews, improvements to the vessel maintenance management program and improvements to the life cycle asset management program for shore-based infrastructure will drive the requirement for more engineers.

This year, our focus on CCG's engineering functions will be threefold. First, in response to the Vessel Maintenance Management Review, we will make a significant human resource investment to improve our capacity to support vessel maintenance management.

Second, we will conduct a thorough analysis of our organization and the engineering function within CCG – where we are now and our future requirements, not just in terms of the number of resources, but required competencies, location and type of work to be performed. This high-level gap analysis will be linked to succession planning but will also drive the creation of an Engineering Community Workforce Solutions Action Plan. This Plan will include recruitment strategies for university-trained engineers required by Major Crown Projects and ITS Headquarters, as well as marine engineers required by ITS Headquarters, Fleet and ITS in the regions. The goal of these strategies will be to increase the visibility of CCG as an attractive engineering career opportunity for university graduates and to increase enrolment at the CCG College. As well, our strategies will include various avenues to attract marine certified personnel to shore-based positions and to retain them.

The third focus, also covered in the action plan, will be development of a mentoring and coaching program for the engineering community. The program will ensure that valuable corporate knowledge is transferred from existing engineering personnel, both university-trained and marine engineers, to newly recruited staff. The goal is to further skill sets and allow existing engineering personnel to grow within the organization.

Commitment	Lead
2009-2010	
Conduct a high-level gap analysis related to engineering requirements	DG, ITS; DG, MCP
Develop an Engineering Community Workforce Solutions Action Plan	DG, ITS; DG, MCP
2010-2011	
Implement the Engineering Community Workforce Solutions Action Plan	DG, ITS; DG, MCP

For employees...
- *Formal training and assignments will provide more career path options and opportunities for advancement.*
- *More effective monitoring of temporary employment will create a more stable, fair and transparent environment.*

For managers...
- *Collective staffing will allow employees to take advantage of a wide range of opportunities and explore mobility options.*
- *Formal training and the use of temporary assignments will facilitate corporate knowledge transfer from seasoned employees to new recruits.*

For the organization...
- *More effective monitoring of temporary employment should create an environment conducive to workforce stabilization.*
- *The National Labour Force Renewal Directorate will help to improve and focus our recruitment and succession planning efforts.*

Improve the Diversity of Our Workforce

Where We Are

The Canadian Coast Guard remains committed to being a more representative organization and, during 2008-2009, took a variety of steps to attract and retain members of employment equity groups. When recruiting, CCG encourages participation of employment equity groups to help improve the overall diversity of our workforce. Our efforts to build a respectful and welcoming workplace that employs people as diverse and representative as the population we serve are continuous.

> ***...diversity and inclusiveness in the workplace has significant benefits for productivity, performance, and innovation.***
>
> **CCG Commissioner – George Da Pont**

In our *Strategic Human Resources Plan 2009-2012*, we have incorporated the commitments from the *2008/2011 Department of Fisheries and Oceans Employment Equity Management Action Plan* (EEMAP). We have targeted employment equity groups through outreach and, where appropriate, expanded areas of selection to encourage increased participation of these groups in competitive processes. For example, one of the areas identified is the need to increase participation of visible minorities. Also, for women SC candidates, CCG has committed funds to pay for their Marine Emergency Duties training as another proactive approach to address the representation gap. Employment equity recruitment targets are now part of management accountability accords, with annual assessment as part of the executive performance agreement process.

2008-2009 Accomplishments

Established an Operational Women's Network, representing women Ships' Officers and Ships' Crew.

We have recently established the Operational Women's Network (OWN) which provides a forum for women to share information, provides opportunities for mentoring and advice, and addresses concerns that women may have as seafarers. Six network coordinators have been named and OWN has been very well received by SOs and SCs.

While employment equity trends are positive for the most part, there are still significant gaps and ongoing management commitment will be key to our success. It is important to note that representation is based on the number of employees who have filled out self-identification forms. Of CCG's workforce, 28.1% or 1,255 employees have self-identified as part of an employment equity group. As of September 30, 2008, there was a representation gap of 190 employees at CCG relative to workforce availability. The gap covered three designated groups: women (137), Aboriginal peoples (13), and visible minorities (40). Persons with disabilities who have self-identified exceed workforce availability by six persons. The most significant representation gap is 26.7%, within the visible minority group. We have expanded areas of selection to increase the participation of visible minorities in competitive processes where they are under-represented within an occupational group.

Difficulties are being encountered as we attempt to close the gap for women within the Ships' Crew category. It should also be noted that recruiting and maintaining a diverse workforce can be particularly challenging in small communities.

In Graph D, on page 13, we illustrated CCG representation (as a percentage) within each of the four employment equity groups, relative to WFA.

Table L shows the numerical gaps. In the Aboriginal people's table, the 2008 representation for the SC group is 12 employees below WFA. CCG will need to focus recruitment and/or promotional efforts to close this gap. CCG representation of Aboriginal peoples within the SO group is two employees above WFA, which is in essence what we are trying to achieve.

Table L -
Representation Gaps of Employment Equity Groups

Gap – Women

Group	2004	2005	2006	2007	2008
SC	-153	-139	-148	-126	-110
SO	10	9	10	17	19
RO	11	14	21	26	29
EL	-21	-21	-21	-21	-20
EN	0	0	-2	-1	-2

Gap – Persons with Disabilities

Group	2004	2005	2006	2007	2008
SC	-12	-20	-16	-20	-23
SO	-19	-18	-17	-14	-3
RO	-1	-2	-1	-2	0
EL	2	2	4	5	1
EN	0	0	-1	-2	-1

Gap – Aboriginal Peoples

Group	2004	2005	2006	2007	2008
SC	-23	-22	-15	-14	-12
SO	4	3	2	1	2
RO	12	11	13	12	14
EL	3	5	6	6	6
EN	0	0	0	0	0

Gap – Visible Minorities

Group	2004	2005	2006	2007	2008
SC	-4	-3	-3	1	-4
SO	-1	-2	-1	-1	-2
RO	-2	-2	-2	-2	-3
EL	-9	-9	-8	-6	-4
EN	0	-2	-2	-3	-6

NOTE: These tables highlight the at-risk occupational groups within CCG; however, recruitment to close EE gaps is conducted across all occupational groups and levels.

What We Will Do

Implementation of 2008/2011 Employment Equity Management Action Plan Commitments

Over the next three years, our focus will be on ensuring that CCG commitments in the 2008/2011 EEMAP are met (see Annex C). Our efforts to recruit, develop and advance members of employment equity designated groups will be ongoing. CCG will also distribute material promoting self-identification to existing CCG employees. The Operational Women's Network will organize a conference in 2009-2010 to create a more robust network and to discuss the network's goals (i.e. stand-alone web forum). Another goal will be to inform 300 to 400 CCG women employees about OWN and to encourage participation. Concurrently, Fleet will initiate research on Bona Fide Occupational Requirements for vision for seagoing employees.

Through a bi-annual report card, we will monitor progress on all *2008/2011 DFO EEMAP* commitments. CCG will be assertive and creative in our efforts to attract and retain a diverse workforce representative of workforce availability. We will attract members of designated groups by developing recruitment packages and outreach materials, as well as strategically targeting regions and the organizations that support employment equity initiatives. We will also endeavour to retain these employees through targeted succession planning and developmental opportunities.

Improving diversity will continue to be included as a commitment in the executive performance agreements of all Directors General and Assistant Commissioners and they will need to demonstrate concrete evidence of their efforts to recruit designated group members.

Commitment	Lead
2009-2010	
Initiate research on vision standards for seagoing personnel	DG, Fleet
Establish a bi-annual report card system to track progress on the 2008/2011 DFO EEMAP	DG, IBMS
Ensure the Operational Women's Network is fully engaged	DG, Fleet
2010-2011	
Develop Bona Fide Occupational Requirements for vision for seagoing positions	DG, Fleet

For employees...
- *Efforts will continue to build a respectful and welcoming workplace for a diverse and representative population.*
- *Efforts to support designated group members, such as the OWN, will continue to be a priority.*

For managers...
- *Recruitment packages and outreach materials will assist in the attraction of employment equity candidates.*
- *Expectations with regard to recruitment and retention of employment equity group members will be more clearly defined.*

For the organization...
- *CCG's workforce will be representative of the Canadian population.*
- *Recognition as a workplace of choice that values fairness, inclusiveness and respect.*

Focus on Training, Learning and Career Development

Where We Are

Investments in people help us maintain a skilled and professional workforce that is able to deliver programs and services at the highest standards. At present, training is performed throughout the organization with core national educational programs provided by the Canadian Coast Guard College.

2008-2009 Accomplishments

Consulted with managers, employees and bargaining agents and created a Learning and Development Framework, vision, and proposed action plan.

Two organization-wide initiatives were undertaken in 2008-2009. CCG consulted with managers, employees and bargaining agents on its new Learning and Development Framework, vision and proposed action plan and the Performance Review System (PRS) was officially launched.

The draft Learning and Development Framework was circulated to managers and individuals across the Agency who are directly involved in the planning, management or delivery of training. It was then shared with bargaining agents. This preliminary review showed that learning is recognized as important and practices exist to identify opportunities. However, these activities are managed somewhat differently from region to region. The Learning and Development Framework will improve national consistency.

2008-2009 Accomplishments

Developed learning plans for 87% of our employees.

The goal of the PRS is to improve the performance of individuals and teams through frequent dialogue. Individual learning plans are part of the annual performance review, helping employees identify training requirements, developmental opportunities and career aspirations. In 2008-2009, through manager/employee discussions, approximately 87% of CCG employees prepared a learning plan. For seagoing personnel, a succession planning initiative integrates technical training with the PRS to reflect regulatory requirements for technical training. Gaps between existing training levels and those needed are being defined in our National Seagoing Personnel Training Plan. Once complete, these gaps will be addressed through a phased-in technical training program.

Learning plan discussions present an excellent opportunity for CCG managers and employees to focus on organizational objectives, career management, and learning needs as they link to performance objectives.

In 2007-2008, the Commissioner of Official Languages made several recommendations to the Prime Minister, some of which have direct implications for CCG: ensuring linguistic duality and the need to integrate it into public service renewal initiatives and the requirement for institutions to take concrete steps to create a work environment that is conducive to the use of both English and French by employees in designated regions. In addition, recommendations were made regarding the need for CCG to focus on official languages, especially in the Maritimes Region.

Significant effort is expended to ensure that employees meet the language requirements of their jobs. Canadian Coast Guard invests approximately $340,000 annually in language training, exclusive of employee salaries. CCG must ensure that it continues to be proactive in creating language training opportunities for individuals who aspire to become future CCG leaders, especially in regions. It would also be advantageous for employees who wish to consider career opportunities across the CCG to work on their language skills.

The national Leadership Development Pilot Program, launched in 2007, continued successfully in 2008. To date, the program has given candidates an opportunity to develop their skills, network and attend several senior management meetings.

Although CCG invests millions of dollars each year in training, capturing costs associated with this training (i.e. overtime, backfilling, etc.) is difficult. Limitations in our financial coding practices restrict us from getting a clear picture of exactly how we are spending our training dollars.

Appreciating the fact that we are still working on improving the reporting system's accuracy, Table M quantifies CCG's investment in employee training by region. In 2008-2009, training and development-related expenditures totalled approximately $4.2 million. On average, this represents $941 per employee, approximately $100 more per employee than in 2007-2008. These expenditures included seminars, conferences, tuition fees, memberships to professional designations and travel costs related to training. In addition, the operational costs to run the CCG College totalled $11.4 million. The investment in employee training combined with the cost to run the College equated to $15.7 million.

Table M - Investments in Employee Training by Region (in $000s)

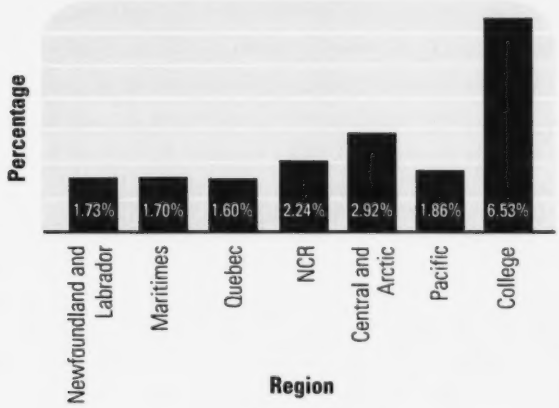
Region	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Newfound-land and Labrador	649.2	822.8	722.9	645.3	704.6
Maritimes	952.4	783.0	712.3	688.3	690.4
Quebec	890.1	732.6	766.4	535.2	570.8
Central & Arctic	483.3	550.4	659.2	457.4	751.5
Pacific	741.2	799.0	783.9	600.0	782.0
NCR	391.2	635.7	573.4	522.8	463.4
College (i.e. training related expendi-tures)	485.9	506.0	471.1	390.0	279.4
Sub-Total	**4593.3**	**4829.5**	**4689.2**	**3839.0**	**4242.1**
College (i.e. training institution excluding training related expendi-tures)	10557.3	12222.6	12024.3	12105.4	11480.1
Total	**15150.6**	**17052.1**	**16713.5**	**15944.4**	**15722.2**

Note: Figures for regional training weeks have been included in these totals.

Graph H represents a regional breakdown of training as a percentage of salary for 2008-2009.

Graph H

Training as a Percentage of Salary



Note: CCG officer-cadets are included in the College expenditures.

What We Will Do

Learning and Development Budgets

A priority for the coming year is to establish clear and transparent learning and development budgets. These budgets will support employee development, career progression and skills development.

Commitment 2009-2010	Lead
Establish clear and transparent learning and development budgets	DGs and ACs

Canadian Coast Guard is also undertaking a review of training and development expenditures from the past five years. The objectives of this exercise are to identify trends, shortfalls and changing needs and to provide a better understanding of component costs (tuition, fees, disbursements, travel and materials) so that investment baselines and best practices can be established for implementation in future years.

Commitment 2009-2010	Lead
Review of training and development expenditures from the past five years	AC, Pacific

Continuous Learning and Development

Early in 2009-2010, the Framework for continuous learning and development will be distributed throughout the Canadian Coast Guard.

The new National Labour Force Renewal Directorate, established in 2009-2010, will also further continuous learning and development by identifying and sharing best practices from among existing training/learning activities (e.g. Pacific Training Week) and by supporting employee learning plans. In addition, the National Human Resources Planning Sub-Committee will continue to identify learning and development policy issues and recommend action to Management Board, as needed.

Commitment 2009-2010	Lead
Promulgate the final version of the continuous Learning and Development Framework	AC, Pacific
Continue work to ensure that all CCG employees have learning plans	All CCG Managers

Official Languages Capacity

In an effort to promote a more enabling and citizen-focused workforce, DFO put in place an accountability framework, created an action plan and introduced developmental language training guidelines in 2008-2009. As previously mentioned, CCG is placing additional focus on official languages and, in 2009-2010, will take steps to improve official languages capacity, with special attention on service delivery to the public, language of work, and learning and development.

In 2008-2009, the Office of the Commissioner of Official Languages (OCOL) conducted an informal review of the bilingual capacity in some areas of the CCG and of the importance we place on official languages and our commitment as an inclusive employer, providing opportunities to all Canadians. The provision of second language training at the CCG College will serve to eliminate language barriers for entry into the Officer Training Program, as identified in the DFO Employment Equity Management Action Plan 4.2.3 (6c).

Commitment 2009-2010	Lead
Enhance CCG College official language training capacity	ED, College
Develop action plan related to the observations of the OCOL following the review of second language capacity in the Maritimes Region	AC, Maritimes

Canadian Coast Guard College

The Canadian Coast Guard College offers programs in four streams: CCG Officer Training Program (CCGOTP), Marine Communications and Traffic Services (MCTS), Marine Maintenance and Equipment Training (MMET), and Rescue, Safety and Environmental Response, including ongoing technical training for seagoing personnel. As an ongoing shortage of mariners in Canada is anticipated, delivery of the CCGOTP, one of the core College programs, will continue to be of utmost importance. To this end the annual officer-cadet intake will be increased from 48 to 64 beginning in September 2010, to maximize the College's training capacity.

In 2009-2010, a transformation plan for the CCG College will be developed to better align its curriculum with organizational needs. The plan's main objective will be the strategic repositioning of the College to respond to CCG's evolving training needs and to ensure support of national interests. It will serve as a blueprint for the College and will include a multi-year framework and an organizational structure. The plan should focus on the provision of client-oriented, quality training delivered within available resources that are appropriately distributed. This structure will improve the overall effectiveness and efficiency of the institution and ensure that employees and resources are focused where they are needed most – in support of the delivery of high quality CCG training programs.

Commitment	Lead
2009-2010	
Finalize the College transformation plan	ED, College
2010-2011	
Increase officer-cadet enrolment at the CCG College to 64 per year beginning in September 2010	ED, College

National Leadership Development Pilot Program

The national Leadership Development Pilot Program will continue to be offered in all five regions until February 2010. With continued success, consideration will be given to broadening the program to the CCG College and National Headquarters.

Commitment	Lead
2009-2010	
Continue second phase of the national Leadership Development Pilot Program	AC, NFLD
2010-2011	
Evaluate the national Leadership Development Pilot Program and determine next steps	AC, NFLD

Marine Communications and Traffic Services

In 2009-2010, a Marine Communications and Traffic Services (MCTS) National Refresher Course will be developed. An implementation strategy will be created and it will then be rolled out. Also scheduled for 2009-2010 is the development of a competency profile for operational working level MCTS Officers. This profile will ensure that future recruits meet program technical training requirements for the 21st century.

Commitment	Lead
2009-2010	
Develop refresher course and implementation strategy for existing MCTS Officers	DG, MS; ED, College
2010-2011	
Implement refresher course for existing MCTS Officers	DG, MS; ED, College
2011-2012	
Review the MCTS ab-initio Development Program	DG, MS

Improve National Consistency in Human Resources Management

Where We Are

During 2008-2009, the Canadian Coast Guard made significant progress on its two key initiatives to improve national consistency in human resources management – the development of a Standard Organization (SO) and the introduction of a Performance Review System (PRS).

2008-2009 Accomplishments

Finalized Standard Organization structure.

This year, the efforts of Management Board made it possible to finalize the Standard Organization. Building on this success, the Organizational Structures Management Board Sub-Committee was created to guide and monitor standard organization implementation and a national working group developed tools to ensure progress on the implementation. It should be noted that there is a three-year implementation plan in place and that much work remains to be done, including finalizing national model work descriptions and analyzing workloads in some areas. This should reduce undue pressures on CCG employees.

2008-2009 Accomplishments

Excellent progress in completing the development of National Model Work Descriptions for technical and seagoing positions.

As mentioned in Strategy 3, the goal of the recently launched PRS is to improve the performance of individuals and teams through frequent dialogue. In an effort to promote and educate employees on the PRS, information sessions for employees were held across the country. Results of the 2008-2009 PRS showed that 92% of employees have identified work objectives for 2008-2009 (See Table N for a regional performance review breakdown.). Over the course of last year, seagoing personnel adapted the system and implemented a version tailored to their particular needs.

2008-2009 Accomplishments

Officially launched CCG's Performance Review System.

Table N -
Regional Performance Review Breakdown

Region	Employees in indeterminate and term positions for over 6 months	Employees with whom a discussion took place and work objectives were established for 2008-2009		Employees with a learning plan for 2008-2009	
	Total number	Total number	Percentage (%)	Total number	Percentage (%)
Newfoundland and Labrador	970	947	98%	934	96%
Maritimes	797	764	96%	764	96%
Quebec	710	677	95%	472	66%*
National Capital	287	283	99%	285	99%
Central and Arctic	550	421	77%	421	77%
Pacific	997	888	89%	886	89%
College	87	86	99%	86	99%
Overall Total	**4398**	**4066**	**92%**	**3848**	**87%**

** Percentage of employees who received a performance discussion who have a learning plan.*

What We Will Do

The Standard Organization is essential to ensuring that the Canadian Coast Guard, as a Special Operating Agency, conducts its business in the same manner from region to region. It will help with consistency in service delivery, that employees who do the same work are classified and compensated in the same way and that available resources are appropriately distributed among regions. In 2009-2010, we will begin the three-year transition to a Standard Organization. Information sessions will be held for bargaining agents and employees. Following these sessions, the standard organization will be launched.

The development and implementation of Coast Guard's Standard Organization represents a vital step for the Coast Guard in becoming a national institution.

CCG Deputy Commissioner – René Grenier

Commitment	Lead
2009-2010	
Launch and begin transition to a standard organization, which includes finalizing development of national model work descriptions for technical and seagoing positions	DGs and ACs
2010-2011	
Continue transition to standard organization	DGs and ACs
2011-2012	
Continue transition to standard organization	DGs and ACs

The PRS offers an achievable, sustainable and flexible process that allows all CCG employees to receive a performance review, have performance discussions and discuss career development, learning and training opportunities. We will continue to monitor completion rates and will encourage managers and employees to make the most of performance discussions, establishing links between everyday tasks and key activities contained in work descriptions.

Canadian Coast Guard employees were encouraged to take part in the *2008 Public Service Employee Survey* (PSES). The results will have a direct impact on planning and decisions at CCG and across the public service, with a goal of achieving excellence in the workplace and in our service to Canadians. The PSES results will be assessed and shared with all employees and bargaining agents.

Commitment	Lead
2009-2010	
Assess the results of the *2008 PSES* and distribute the findings to employees and bargaining agents	DG, IBMS

For employees...

- *Through the direction of the Standard Organization employees who do the same work are classified and compensated in the same way.*
- *Performance discussions help employees understand how the work they are doing fits into the bigger picture and creates an opportunity to address work objectives.*
- *The assessment of 2008 PSES results will clarify employees' views on the organization and will influence decisions affecting the workplace.*

For managers...

- *Standardization of the organizational structure will increase operational options, allowing more flexibility in deploying resources where they are most needed.*
- *Managers will be able to establish links for employees between everyday tasks and key activities contained in work descriptions through performance discussions.*
- *Assessing the results of the 2008 PSES will identify strengths and opportunities.*

For the organization...

- *The Standard Organization will ensure consistency in service delivery.*
- *Performance discussions will help to communicate expectations to employees, establish clear measurable goals, ensure that work objectives have been accomplished, improve morale and aim to create a more enjoyable workplace.*
- *Assessing the issues raised in the 2008 PSES will identify strengths and opportunities to guide organizational planning.*

Looking Ahead

The strength of the Canadian Coast Guard will always be the professional and dedicated people who care about their jobs and who live by the motto of *Safety First, Service Always.* The *Canadian Coast Guard Strategic Human Resources Plan 2009-2012* summarizes the human resources challenges we face over the next three years and outlines the steps we must take to ensure safe, secure and accessible Canadian waterways for all users. Strong leadership and an ongoing commitment to integrate human resources management into our business planning will be key to our success.

The *CCG Strategic Human Resources Plan 2010-2013* will include initial assessments of how the additional vessels referenced in Budget 2009 will influence our future human resources needs.

Annex A: Employment Tenure By Region (2004-2008)

Pacific

YEAR	IND.	TERM	SEAS.	CASUAL	STU.*	TOTAL
2004	823	101	0	26	5	955
2005	817	87	0	12	0	916
2006	851	98	0	15	0	964
2007	844	90	0	10	2	946
2008	808	127	0	7	2	944

Maritimes

YEAR	IND.	TERM	SEAS.	CASUAL	STU.*	TOTAL
2004	928	7	44	31	0	1010
2005	893	8	42	75	0	1018
2006	882	6	42	124	1	1055
2007	867	58	40	2	0	967
2008	799	83	37	21	0	940

Central and Arctic

YEAR	IND.	TERM	SEAS.	CASUAL	STU.*	TOTAL
2004	422	29	115	28	1	595
2005	404	16	83	13	0	516
2006	413	10	103	13	1	540
2007	411	22	97	16	0	546
2008	409	13	80	19	0	521

Newfoundland and Labrador

YEAR	IND.	TERM	SEAS.	CASUAL	STU.*	TOTAL
2004	716	64	0	20	5	805
2005	698	50	0	9	2	759
2006	733	84	0	17	2	836
2007	734	115	0	15	11	875
2008	727	56	0	16	4	803

Quebec

YEAR	IND.	TERM	SEAS.	CASUAL	STU.*	TOTAL
2004	496	81	152	33	0	762
2005	493	53	116	24	0	686
2006	503	45	142	42	0	732
2007	504	36	137	69	0	746
2008	514	90	148	21	0	773

Coast Guard College

YEAR	IND.	TERM	SEAS.	CASUAL	STU.*	TOTAL
2004	164	3	1	5	0	173
2005	162	2	0	12	0	176
2006	157	1	1	6	0	165
2007	152	0	1	15	0	168
2008	154	2	1	11	0	168

National Capital Region

YEAR	IND.	TERM	SEAS.	CASUAL	STU.*	TOTAL
2004	238	17	0	10	1	266
2005	236	10	1	7	1	255
2006	246	9	0	19	3	277
2007	272	11	0	19	4	306
2008	269	12	1	19	9	310

Note: 2004 to 2006 reflect September 30th demographics; 2007 and 2008 reflect April 1st demographics. Figures do not include the higher number of students typically employed in the summer. For example, CCG's Inshore Rescue Boat Program hires 150 to 160 students each summer.

Annex B: Summary of Canadian Coast Guard Strategies and Commitments

Strategy 1 – Attract and Retain a Skilled Workforce	
2009-2010	
Commitment	**Lead**
Conduct a high-level gap analysis related to engineering requirements	DG, ITS; DG, MCP
Develop an Engineering Community Workforce Solutions Action Plan	DG, ITS; DG, MCP
Develop Ships' Crew Certification Program	DG, Fleet
2010-2011	
Implement the Engineering Community Workforce Solutions Action Plan	DG, ITS; DG, MCP
Implement Ships' Crew Certification Program	DG, Fleet

Strategy 2 – Improve the Diversity of Our Workforce	
2009-2010	
Commitment	**Lead**
Initiate research on vision standards for seagoing personnel	DG, Fleet
Establish a bi-annual report card system to track progress on the 2008/2011 DFO EEMAP	DG, IBMS
Ensure the Operational Women's Network is fully engaged	DG, Fleet
2010-2011	
Develop Bona Fide Occupational Requirements for vision for seagoing positions	DG, Fleet

Strategy 3 – Focus on Training, Learning and Career Development

2009-2010	
Commitment	**Lead**
Continue second phase of the national Leadership Development Pilot Program	AC, NFLD
Develop refresher course and implementation strategy for existing MCTS Officers	DG, MS; ED, College
Finalize the College transformation plan	ED, College
Promulgate the final version of the Learning and Development Framework	AC, Pacific
Continue work to ensure that all CCG employees have a learning plan	All CCG Managers
Enhance CCG College official language training capacity	ED, College
Develop action plan related to the observations of the OCOL following the review of second language capacity in the Maritimes Region	AC, Maritimes
Review of training and development expenditures from the past five years	AC, Pacific
Establish clear and transparent learning and development budgets	DGs and ACs
2010-2011	
Evaluate the national Leadership Development Pilot Program and determine next steps	AC, NFLD
Implement refresher course for existing MCTS Officers	DG, MS; ED, College
Increase officer-cadet enrolment at the CCG College to 64 per year beginning in September 2010	ED, College
2011-2012	
Review the MCTS Marine Communications and Traffic Services ab-initio development program	DG, MS

Strategy 4 – Improve National Consistency in Human Resources Management

2009-2010	
Commitment	**Lead**
Launch and begin transition to a standard organization, which includes finalizing development of national model work descriptions for technical and seagoing positions	DGs and ACs
Assess the results of the 2008 PSES and distribute the findings to employees and bargaining agents	DG, IBMS
2010-2011	
Continue transition to standard organization	DGs and ACs
2011-2012	
Complete transition to standard organization	DGs and ACs

Annex C: 2008/2011 Employment Equity Management Action Plan

In 2003 the Canadian Human Rights Commission (CHRC) conducted an employment equity compliance audit of the Department of Fisheries and Oceans (DFO) to determine whether they were in compliance with the Employment Equity Act.

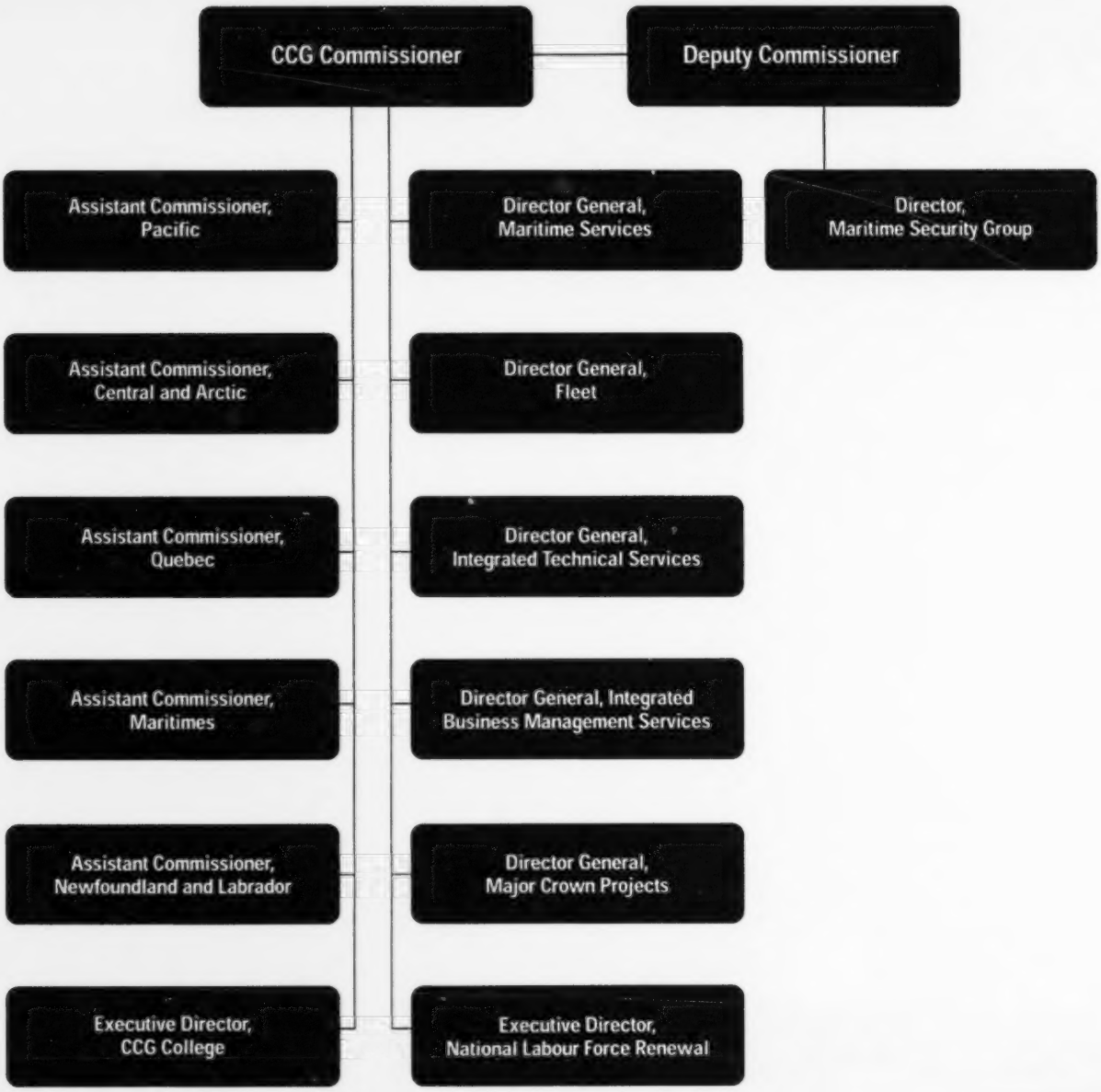
The EEMAP was developed to address noted barriers resulting from the report findings.

The following table summarizes the key barriers identified at CCG and the actions to address these barriers, as outlined in the 2008/2011 EEMAP.

DFO EEMAP Barrier	2008/2011 DFO EEMAP Commitments	Lead	Target Date
	Annually – 2008/2011 – CCG had committed to...		
4.2.1. (2 b)	Set aside some funds to pay for Marine Emergency Duties (MED) certification for women candidates and other candidates from EE designated groups, where representation gaps exist in DFO.	DG, Fleet	April - Annually
4.2.6. (B2 b)	Consider EE designated group members first when loading Ships' Crew inventories.	ACs	Ongoing
4.2.4. (11 e)	Increase the use of targeted recruitment tools (e.g., FSWEP, Student Bridging, DFO and PSC EE Recruitment Programs).	DGs, ACs and ED, CCG College	Ongoing
4.2.4. (11 i)	Share more employment opportunities through a wider variety of mechanisms such as ethno cultural and alternate format media when conducting advertised processes.	DGs, ACs and ED, CCG College	Ongoing
4.2.4. (8 c)	Deliver information presentations on EE to management committees (in regions and sectors) and their extended management teams, and that attendance at a session be mandatory.	DG, IBMS	Ongoing
4.2.1. (3 b)	Provide career counselling/mentoring sessions to SC women for employee career growth.	ACs	Ongoing
4.2.1. (3 c)	Maintain a network of women who represent Ships' Crew members to provide support and suggestions for managers.	DG, Fleet	Ongoing
4.2.3. (6 c)	Educate hiring managers on the Official Languages requirements for positions.	ACs	Ongoing
4.2.6. (B7 a)	Provide members of EE designated groups with more acting opportunities in the Scientific and Professional, Technical and Operational categories where they are under-represented, through HR Planning processes.	ACs	Ongoing
4.2.4. (12 a)	Encourage regional participation on EE/Diversity Committees.	DGs, ACs and ED, CCG College	Ongoing
4.2.4. (12 c/d)	National/Regional EE/Diversity Committees will : - Be restructured to become a mechanism for communication - Establish specific work plans - Provide answers to designated groups' issues and concerns - Provide input into new and/or revised departmental policies / programs from an EE perspective - Be provided with budgets	DGs and ACs	Ongoing

DFO EEMAP Barrier	2008/2011 DFO EEMAP Commitments	Lead	Target Date
	Annually - 2008/2011 – CCG had committed to:		
4.2.1. (2 a)	Remove the requirement for women to possess a Marine Emergency Duty (MED) certification in order to apply for Ships' Crew positions. Successful completion of MED would become a Condition of Employment. This initiative may be extended to other EE designated groups, where EE representation gaps exist.	DG, Fleet	June 2009
4.2.3. (6 c)	Eliminate the requirement for Canadian Coast Guard Ships' Officer-cadet candidates to possess two credits of high school, post-secondary or equivalency in French or English as a second language.	ED, CCG College	2009/2010
4.2.6. (B8 a)	As part of the Canadian Coast Guard National Ships' Crew Recruitment Program currently under development, develop a Ships' Crew recruitment package for use internally and externally in the regions that are strategically located in selected organizations of and for persons with disabilities.	DG, Fleet	2009/2010
4.2.6. (B8 b)	The outreach material will target persons with disabilities and allow them to see themselves in work at sea.	DG, IBMS	2009/2010
4.2.1. (1 d)	Review all promotional material under development to ensure that women are depicted and considered in the material.	DG, IBMS	2009/2010
4.2.1. (1 a)	As part of the Canadian Coast Guard National Ships' Crew Recruitment Program currently under development, develop a Ships' Crew recruitment package for use internally and externally in the regions that are strategically located in selected organizations of and for women.	DG, Fleet	2009/2010
4.2.1. (1 b)	The outreach material will target women and allow them to see themselves in work at sea.	DG, IBMS	2009/2010
4.2.1. (1 e)	Make outreach material available to students via guidance counsellors or other appropriate contacts, emphasizing DFO's need for a diverse workforce to colleges and schools, and encourage guidance counsellors to present jobs at sea as possible future career options.	DG, IBMS	2009/2010
4.2.4. (11 l)	Expand DFO's participation in the Partners for Workplace Inclusion Program where it has offices: - Vancouver, BC - Winnipeg, MB - St John's , NL	ACs in Pacific, C&A and NFLD	2009/2010

Annex D: CCG Management Structure



Pêches et Océans Canada
Fisheries and Oceans Canada

Garde côtière canadienne
Canadian Coast Guard

Garde côtière canadienne
Plan stratégique des ressources humaines
2009-2012

Sécurité d'abord, service constant

Canada

Publié par :

Services de gestion intégrées des affaires
Pêches et Océans Canada
Garde côtière canadienne
Ottawa, Ontario
K1A 0E6

Plan stratégique des ressources humaines 2009-2012
2ième Edition - Juin 2009
Disponible sur le site Internet de la GCC :
www.ccg-gcc.gc.ca

MPO/2009-1599

© Sa majesté la Reine du Chef du Canada 2009

N° de Cat. Fs154-12/2009
ISBN 978-0-662-06899-0-imprimé

N° de Cat. Fs154-12/2009F-PDF
ISBN 978-1-100-91888-4-PDF

Imprimé sur du papier recyclé

TABLE DES MATIÈRES

Message du Commissaire 2

Introduction 3

La Garde côtière canadienne 4
- Une institution nationale 4
- Programmes et services 4

Tendances du marché du travail 4
- Tendances à l'échelle mondiale 4
- Tendances à l'échelle nationale 5

Le milieu de la Garde côtière canadienne 6
- Aperçu de notre effectif 6
- Aperçu par groupe d'âge 8
- Départs à la retraite prévus 8
- Attrition 9
- Besoins supplémentaires 11
- Sommaire des besoins projetés pour les cinq prochaines années 11
- Représentation des langues officielles 12
- Diversité 12
- Syndicats 14
- Résumé 15

Stratégie 1 – Attirer et maintenir des effectifs qualifiés 16
- Groupes à risque 20
  - • Officiers de navire et membres d'équipage de navire 20
  - • Agents des Services de communication et de trafic maritimes 21
  - • Technologues de l'électronique de la marine 21
  - • La communauté des ingénieurs 22

Stratégie 2 – Accroître la diversité de nos effectifs 25

Stratégie 3 – Se concentrer sur la formation, l'apprentissage et le perfectionnement professionnel 29

Stratégie 4 – Améliorer l'uniformité nationale de la gestion des ressources humaines 35

L'avenir 38

Annexe A : Durée d'emploi par région (2004-2008) 39

Annexe B : Récapitulation des stratégies et des engagements de la Garde côtière canadienne 40

Annexe C : Plan d'action d'équité en emploi 2008-2011 43

Annexe D : Structure de gestion de la Garde côtière canadienne 46

Message du Commissaire

Grâce à l'excellence de nos effectifs professionnels et dévoués, l'exercice 2008-2009 a été une autre année réussie pour la Garde côtière canadienne (GCC). Malgré les nombreux défis qu'il lui a fallu relever au cours des douze derniers mois, notre organisme a continué de servir tous les Canadiens avec fierté et distinction. C'est la raison pour laquelle nos employés représentent notre atout le plus précieux.

Le vieillissement de la main-d'œuvre qui entraînera la retraite de nos effectifs les plus chevronnés et la nécessité d'accroître les connaissances informatiques, d'améliorer la diversité et de trouver des candidats qualifiés aptes à travailler dans les deux langues officielles sont tous des défis que la Garde côtière doit affronter. Le plan stratégique des ressources humaines de l'an dernier, une première pour notre organisme, a établi un cadre général pour la réalisation de progrès systémiques en ce qui concerne nos défis en matière de ressources humaines.

Le *Plan stratégique des ressources humaines 2009-2012* établit le cadre général et nous met en position d'attirer les meilleurs candidats, malgré le caractère hautement concurrentiel du marché du travail mondial. Il permet également d'assurer que nous créons un milieu de travail dans lequel les employés souhaitent rester et croître.

Nos effectifs ont toujours été la pierre angulaire de nos opérations et, alors que nous naviguons à travers une période de changement démographique attribuable aux nombreux départs à la retraite, nous nous assurerons qu'ils ont des occasions de perfectionnement et de promotion, tout en faisant face à nos enjeux les plus pressants en matière de ressources humaines, pour aujourd'hui et pour l'avenir.

George Da Pont
Commissaire
Garde côtière canadienne

Introduction

La Garde côtière canadienne est déterminée à favoriser un milieu axé sur le travail d'équipe, le professionnalisme, l'intégrité, la qualité des services et l'innovation. Ces valeurs guideront également l'efficacité et l'efficience de la planification des ressources humaines.

Le *Plan stratégique des ressources humaines 2009-2012 de la Garde côtière canadienne* nous aidera à mieux servir le Canada et les Canadiens en améliorant notre capacité à intégrer la gestion des ressources humaines au processus de planification des activités. Les stratégies mises de l'avant dans ce plan continuent de répondre aux défis en matière de recrutement et de maintien en emploi auxquels la Garde côtière canadienne fait face, tout particulièrement en ce qui concerne les principaux groupes professionnels à risque. Le plan nous aidera également à gérer les taux élevés de retraite parmi le personnel chevronné et les contraintes du marché du travail, tout en nous assurant que les effectifs sont en mesure de satisfaire aux exigences opérationnelles et organisationnelles d'aujourd'hui et de demain.

Tout comme dans notre premier plan stratégique des ressources humaines, nos efforts visent à attirer et à maintenir en poste du personnel qualifié; à améliorer la diversité de nos effectifs, la formation, la qualité de l'apprentissage et du perfectionnement professionnel; et à établir une gestion cohérente des ressources humaines à l'échelle nationale. Ces quatre stratégies respectent les priorités du Renouvellement de la fonction publique établies par le greffier du Conseil privé, soit le recrutement, le perfectionnement des employés, la planification et l'infrastructure habilitante.

Les stratégies et engagements présentés dans ce document sont intégrés au *Plan d'activités de la Garde côtière canadienne 2009-2012*, et les responsabilités qui s'y rattachent sont clairement définies. Les progrès réalisés dans la mise en œuvre de nos stratégies en matière de ressources humaines seront mesurés et présentés dans les rapports de mi-exercice et de fin d'exercice.

Ce plan comporte des données tirées de trois sources principales, soit PeopleSoft, l'exercice de collecte de données réalisé par la Garde côtière canadienne au printemps 2008 et les résultats de l'examen de la santé des ressources humaines réalisé par le ministère des Pêches et des Océans.

La Garde côtière canadienne

Une institution nationale

La Garde côtière canadienne détient et exploite la flotte civile du gouvernement fédéral et offre d'importants services maritimes aux Canadiens. Elle a pour mandat d'aider le gouvernement à satisfaire le public qui demande des eaux et des rives propres, sécuritaires, protégées, saines et productives. Et elle a pour mission de jouer un rôle essentiel dans la réalisation des priorités du gouvernement, ainsi que de contribuer à la prospérité économique, à la sûreté, à l'accessibilité et à la sécurité des eaux canadiennes.

Pour plus de renseignements sur les priorités opérationnelles, consulter la version 2009-2012 du *Plan d'activités de la Garde côtière canadienne* : http://www.ccg-gcc.gc.ca/f0005623

Programmes et services

En faisant preuve d'innovation et d'excellence, la Garde côtière canadienne, un chef de file reconnu dans le domaine des services et de la sécurité maritimes, mène ses activités sur l'un des plus longs littoraux au monde, dans des réseaux fluviaux intérieurs qui s'étendent sur 3 700 kilomètres, ainsi que dans la zone économique exclusive du Canada qui couvre une superficie de 3,7 millions de kilomètres carrés.

Au cours d'une journée normale, la Garde côtière canadienne :

- *sauve huit vies humaines;*
- *prête assistance à 55 personnes dans le cadre de 19 opérations de recherche et sauvetage;*
- *effectue l'entretien de 55 aides à la navigation;*
- *assure 1 127 contacts radio maritimes;*
- *gère 2 346 mouvements de navires commerciaux;*
- *accompagne quatre bâtiments commerciaux dans les glaces;*
- *effectue 11 patrouilles de pêche, facilite huit relevés scientifiques et appuie trois missions hydrographiques;*
- *fait face à trois incidents de pollution déclarés;*
- *sonde cinq kilomètres de fond de chenaux de navigation;*
- *assure, par l'entremise du Collège de la Garde côtière canadienne, la formation technique essentielle et l'acquisition des compétences en leadership nécessaires pour permettre à la Garde côtière de s'acquitter avec succès de toutes les responsabilités susmentionnées.*

Tendances du marché du travail

L'industrie maritime soutient le commerce international et est réglementée aux niveaux national et international. La Garde côtière canadienne doit donc tenir compte des tendances nationales et internationales du marché du travail dans l'élaboration de ses stratégies de ressources humaines.

Tendances à l'échelle mondiale

Le récent ralentissement économique a eu une grande incidence sur la plupart des secteurs de l'économie, y compris sur l'industrie maritime. Les activités de navigation sont en baisse et les difficultés relatives à l'embauche de marins se sont quelque peu résorbées.

Toutefois, à moyen et long termes, à mesure que l'activité économique reprendra, l'industrie maritime dans son ensemble éprouvera de sérieuses difficultés à attirer, recruter, former et maintenir en poste un effectif qualifié. Diverses études laissent présager une importante pénurie de marins à l'échelle mondiale au cours de la prochaine décennie, soit plus de 10 000 officiers ou 2 % de la main-d'œuvre mondiale. La Garde côtière canadienne devra stratégiquement planifier le recrutement et le renouvellement de ses effectifs actuels, en tenant compte de ces tendances.

Les avancées technologiques, y compris l'automatisation et l'informatisation, ont déjà eu une incidence considérable sur l'industrie maritime et ont entraîné une réduction du nombre de membres d'équipage requis sur certains navires. L'utilisation accrue de la technologie de l'information devrait continuer à avoir des répercussions sur la surveillance et les communications des navires. Tout cela, de pair avec l'importance accordée maintenant aux technologies pour améliorer le rapport coût-efficacité, signifie que les effectifs maritimes, y compris les nouvelles recrues, devront avoir un meilleur bagage informatique et de meilleures connaissances de la technologie maritime. La Garde côtière canadienne devra mettre davantage l'accent sur la formation afin de favoriser l'acquisition et le maintien de ces compétences essentielles.

Dans le contexte économique actuel, la Garde côtière devra promouvoir l'ensemble des avantages qu'elle offre — sécurité d'emploi, salaire, avantages sociaux, régime de pension et possibilités de formation et de perfectionnement —, afin d'attirer des marins qualifiés qui pourraient autrement être attirés par les conditions d'emploi du secteur privé canadien.

Tendances à l'échelle nationale

Les taux d'attrition pour tous les groupes professionnels de la Garde côtière canadienne demeurent faibles, exception faite des cadres de direction. Par contre, son profil démographique étant caractérisé par une main-d'œuvre vieillissante, de plus en plus d'employés chevronnés prendront leur retraite au cours des prochaines années. Cette tendance se confirme dans l'ensemble de la fonction publique et dans certaines sphères du secteur privé. La Garde côtière canadienne se retrouvera ainsi dans un marché très concurrentiel, et ce, en dépit du récent ralentissement économique. Et pour répondre aux exigences opérationnelles, il ne suffira pas de pourvoir les postes laissés vacants par les départs. En effet, on prévoit de légères hausses dans la taille de la flotte et dans certains emplois de soutien technique à terre. Ainsi, les stratégies de recrutement et de perfectionnement devront permettre une certaine croissance globale et favoriser le développement des compétences des employés qui poursuivent leur carrière au sein de la Garde côtière canadienne.

On projette que d'ici 2011, la croissance de la main-d'œuvre canadienne sera entièrement attribuable à l'immigration.[1] On estime également que la participation des Autochtones et des membres des minorités visibles au marché du travail augmentera considérablement.[2] Pour combler ses besoins en matière de ressources humaines, la Garde côtière canadienne devra cibler ces groupes dans ses activités de recrutement. Elle devra également recruter plus de femmes, qui ne représentent actuellement qu'un faible pourcentage de la main-d'œuvre de l'industrie maritime.

---

[1] Analyse de l'environnement des ressources humaines de la fonction publique – Principales constatations – 2004-2005
[2] Canada 2017 – Servir la population multiculturelle du Canada de demain

Enfin, en tant qu'institution nationale au service de tous les Canadiens, la Garde côtière doit maintenir des effectifs bilingues. Cela peut s'avérer un défi de taille puisque les inscriptions dans les écoles maritimes francophones, tout comme dans les écoles anglophones, ont connu une baisse importante. La Garde côtière canadienne pourrait devoir prendre des mesures beaucoup plus proactives pour s'assurer d'avoir les effectifs certifiés dont elle a besoin, et que ceux-ci satisfont aux exigences linguistiques.

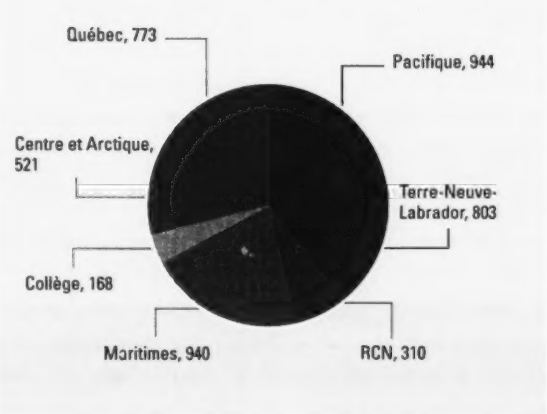
Le milieu de la Garde côtière canadienne

Aperçu de notre effectif

La Garde côtière canadienne comprend un effectif de 4 459 employés (graphique A) travaillant dans 127 emplacements et sur 116 navires partout au Canada. Elle est à l'œuvre dans cinq régions (Terre-Neuve-et-Labrador, Maritimes, Québec, Centre et Arctique et Pacifique), au Collège de la Garde côtière à Sydney (Nouvelle-Écosse) et à l'Administration centrale à Ottawa (Ontario). Plusieurs programmes et services offerts aux Canadiens sont assurés 24 heures sur 24, tous les jours.

Graphique A

Répartition des emplois à l'échelle nationale



Nota : Le graphique A donne un aperçu des effectifs de la GCC le 1er avril 2008. Il ne comprend pas le plus grand nombre d'étudiants généralement embauchés en été. Par exemple, le programme des bateaux de sauvetage côtiers de la GCC embauche de 150 à 160 étudiants chaque été.

La proportion de postes en mer (51 %) et de postes à terre (49 %) est demeurée la même depuis 2004, et on ne prévoit aucun changement significatif durant notre période de planification triennale. Les opérations à terre englobent les interventions environnementales, les services de communication et de trafic maritimes (SCTM), le soutien opérationnel, les services techniques, les services de formation, les aides à la navigation et les fonctions de gestion des activités.

Cinq groupes professionnels essentiels aux activités sont particulièrement à risque. Il s'agit des équipages des navires (SC), des officiers de navire (SO), des agents des Services de communication et de trafic

maritimes (RO), des ingénieurs (EN)[3] et des membres du groupe électronique (EL), qui représentent ensemble 67 % de nos effectifs. Nous continuons de mettre l'accent sur ces groupes puisque, dans chacun des cas, les pressions du marché du travail et les exigences en matière de formation spécialisée rendront le recrutement et le maintien en poste particulièrement difficiles.

Bien que, au fil des ans, les effectifs de la Garde côtière canadienne ont connu des fluctuations modérées, dans l'ensemble, ils sont demeurés relativement stables. En respectant les valeurs de la fonction publique et en cherchant des solutions plus efficaces en ce qui concerne ses effectifs nommés pour une période déterminée, la Garde côtière canadienne a été en mesure de réduire les affectations à des postes occasionnels. Par conséquent, le recours aux employés nommés pour une période déterminée a augmenté. (Voir la Stratégie 1 – Attirer et maintenir des effectifs qualifiés pour une répartition du recours aux nominations pour une période déterminée.)

Chaque été, la Garde côtière canadienne embauche environ 160 étudiants pour le Programme des bateaux de sauvetage côtiers, lequel s'ajoute aux opérations de recherche et sauvetage. Les candidats sont embauchés par l'entremise du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et sont formés en recherche et sauvetage par le personnel régional de la Garde côtière canadienne. Après avoir complété la formation avec succès, les étudiants sont affectés à titre de membres d'équipage des bateaux de sauvetage côtiers.

Le tableau A présente la ventilation de nos effectifs par durée d'emploi, de 2004 à 2008. (Voir, à l'annexe A, la ventilation de la durée d'emploi par région, ainsi qu'au Collège de la Garde côtière canadienne et l'Administration centrale.)

Tableau A - Durée d'emploi au 1er avril (2004-2008)

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.*	TOTAL
2004	3 747	301	311	186	14	4 559
2005	3 664	227	228	149	3	4 271
2006	3 770	252	287	150	7	4 466
2007	3 784	332	275	146	17	4 554
2008	3 680	383	267	114	15	4 459

** Les chiffres n'incluent pas le nombre plus élevé d'étudiants généralement employés pendant l'été. Par exemple, le Programme des bateaux de sauvetage côtiers de la GCC embauche de 150 à 160 étudiants chaque été.*

Environ 84 % de nos effectifs assurent les services opérationnels de la Garde côtière canadienne; les autres 16 % sont répartis entre les groupes professionnels chargés de la gestion, de l'administration et du soutien technique des opérations. Même s'il faut recruter environ 85 nouveaux employés navigants pour armer en équipage et entretenir les nouveaux navires qui s'ajouteront à la flotte, la part relative du personnel opérationnel par rapport au personnel de soutien devrait demeurer stable, dans les limites de la fourchette prévue.

La représentation des cinq groupes à risque est demeurée relativement stable au cours des cinq dernières années. L'écart varie de - 8 % à + 7 %. Le nombre d'ingénieurs (EN) a légèrement augmenté, tandis que le nombre de SC, de SO, de

[3] Même si les membres des groupes professionnels EN, EG et SO possèdent tous des compétences techniques, seuls les membres du groupe EN peuvent devenir membres d'une association d'ingénieurs au Canada.

RO et de EL a légèrement chuté. (Voir le tableau B - Répartition par groupe professionnel.)

Tableau B -
Répartition par groupe professionnel

Groupe professionnel	2004	2005	2006	2007	2008
SC	1 506	1 359	1 428	1 474	1 385
SO	894	872	917	917	910
RO	366	357	376	384	368
EL	262	256	266	262	256
EN	70	65	66	68	75
EG	53	46	50	43	47
CR	226	207	206	213	225
GT	320	300	315	325	328
GL	324	288	319	314	295
AS	224	219	229	239	246
EX	32	29	29	38	48
LI	119	121	112	102	108
ÉTUDIANT	14	3	7	17	15
Autre	149	149	146	158	153
Total	4 559	4 271	4 466	4 554	4 459

Aperçu par groupe d'âge

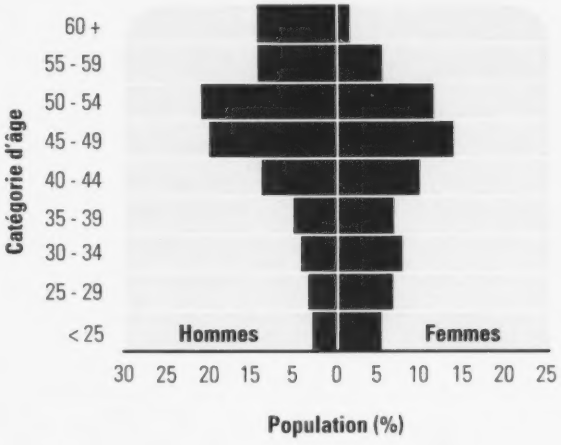
La Garde côtière canadienne fait face à bien des défis démographiques qui ne sont pas étrangers au reste de la fonction publique fédérale. L'âge moyen de nos effectifs est bien supérieur à celui de la main-d'œuvre canadienne : 76 % ont plus de 40 ans et 40 % plus de 50 ans. L'âge moyen de tous les employés de la Garde côtière canadienne est de 46 ans, ce qui est légèrement supérieur à l'âge moyen de 44 ans dans la fonction publique. L'âge moyen de nos effectifs navigants est de 45 ans, et de 47 ans pour le personnel à terre. L'âge moyen des cinq groupes à risque est de 45 ans.

En 2008, le pourcentage d'employés de 50 à 59 ans (35 %) était égal à ceux qui avaient 40 à 49 ans (35 %). Le nombre d'employés faisant partie des autres groupes d'âge était sensiblement inférieur : 15 % avaient de 30 à 39 ans, 6 % avaient de 25 à 29 ans, 5 % avaient 60 ans et plus, et 3 % avait moins de 25 ans.

Le graphique B nous montre les effectifs sous forme de pourcentages d'hommes et de femmes à l'intérieur de chaque groupe d'âge indiqué.

Graphique B

Répartition par groupe d'âge – hommes et femmes (2008)



Départs à la retraite prévus

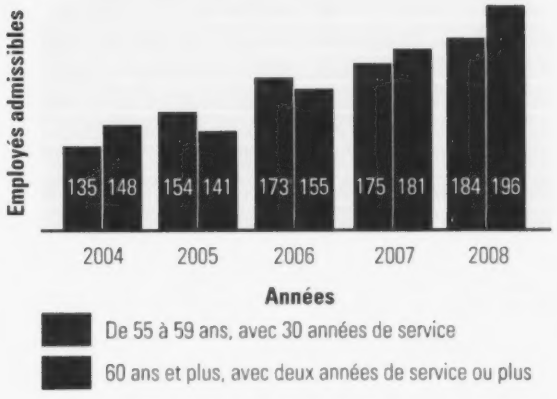
Les tendances historiques montrent que les employés de la Garde côtière canadienne continuent de travailler en moyenne 1,4 an après leur admissibilité à la retraite.

Il faudra donc comparer l'admissibilité à la retraite et les départs réels à la retraite pour mieux évaluer le nombre d'employés admissibles à la retraite qui la prendront vraiment. Chaque année depuis 2004, en moyenne 38 % des employés admissibles à la retraite l'ont prise. Ces données suggèrent qu'annuellement, 62 % des employés admissibles à la retraite continueront possiblement de travailler.

Le graphique C nous montre le nombre d'employés de la Garde côtière canadienne admissibles à la retraite entre 2004 et 2008. Ce graphique est construit de manière à indiquer le nombre d'employés admissibles à la retraite qui ont 60 ans ou plus et au moins deux ans de service ouvrant droit à pension, conformément aux lignes directrices de la Commission de la fonction publique (CFP). Il montre également le nombre d'employés qui ont de 55 à 59 ans et qui cumulent au moins 30 ans de service ouvrant droit à pension, encore une fois conformément aux lignes directrices de la CFP.

Graphique C

Admissibilité à la retraite



Le tableau C nous montre le nombre d'employés qui deviendront admissibles à la retraite chaque année, de 2008 à 2013, en plus d'identifier les cinq groupes professionnels à risque. Il est important de reconnaître que les chiffres reflètent l'admissibilité, et non pas l'intention de se prévaloir de ce droit.

Tableau C - Admissibilité à la retraite

Année	SC	SO	RO	EL	EN	Autres	Total des membres de l'effectif admissibles à la retraite
2008	90	64	28	35	12	151	**380**
2009	29	23	12	11	1	69	**145**
2010	35	40	9	18	2	72	**176**
2011	56	45	10	19	2	70	**202**
2012	60	36	14	10	0	66	**186**
2013	67	48	11	7	5	68	**206**
Total	**337**	**256**	**84**	**100**	**22**	**496**	**1 295**
% du gr. prof. admissible à la retraite *	**24 %**	**28 %**	**23 %**	**39 %**	**29 %**	**34 %**	**29 %**

** Nota : Les pourcentages sont fondés sur le nombre d'employés admissibles à la retraite dans un groupe professionnel donné, divisé par le nombre total d'employés de ce groupe professionnel.*

Attrition

Au cours des cinq dernières années, les taux d'attrition (y compris les départs à la retraite) sont demeurés relativement stables. Toutefois, étant donné le nombre de plus en plus grand d'employés admissibles à la retraite, ces taux devraient augmenter au cours des cinq à dix prochaines années.

Le tableau D nous montre l'attrition réelle au sein de la Garde côtière canadienne. Ces taux sont fondés sur des données historiques sur cinq ans et reflètent la retraite et l'attrition résiduelle (départs volontaires, mutations et décès).

Tableau D - Attrition réelle (2004-2008)

Année	Retraite	Autre	Total
2004	2,4 %	1,0 %	3,4 %
2005	2,6 %	1,4 %	4,0 %
2006	2,7 %	1,2 %	3,9 %
2007	3,5 %	1,7 %	5,2 %
2008	2,8 %	1,4 %	4,2 %

La Garde côtière canadienne n'a présentement pas de problème de rétention. Toutefois, le nombre de départs prévus au cours des cinq prochaines années est de 1 155 employés, dont 675 ou 58 % dans les cinq groupes essentiels aux opérations : SC, SO, RO, EL et EN. Il faudra donc surveiller les taux de rétention pour s'assurer de maintenir notre capacité à fournir le plus haut niveau de service aux Canadiens.

Après leur retraite, un certain nombre de professionnels de la Garde côtière canadienne reviennent y travailler en tant que consultants, travailleurs saisonniers ou employés nommés pour une période déterminée. Ce bassin potentiel d'employés compense les taux d'attrition et la perte de mémoire institutionnelle, tout particulièrement dans les catégories techniques les plus vulnérables.

En ce qui concerne les employés navigants, la certification opérationnelle est plus importante que les connaissances organisationnelles. Les SO, par exemple, se joignent à la Garde côtière canadienne au premier échelon, à titre d'officiers de pont de quart de navire ou d'officiers-mécaniciens de quatrième classe. Ceux qui continuent d'étudier et acquièrent de l'expérience peuvent, après avoir effectué une période minimum de service en mer, passer des examens afin d'obtenir un brevet de niveau supérieur. Ainsi, lorsque des officiers aguerris prennent leur retraite, des employés plus jeunes, détenant les mêmes brevets, reprennent le flambeau.

Le tableau E ci-dessous nous montre les départs prévus entre 2009 et 2013. Les calculs ne prennent pas en considération la croissance ou la réduction possible des effectifs.

Tableau E - Départs prévus

Groupe professionnel	2009	2010	2011	2012	2013	Total
SC	44	45	54	61	68	272
SO	36	42	47	47	51	223
RO	20	18	17	18	18	91
EL	13	15	17	15	13	73
EN	4	3	3	3	3	16
EG	2	2	2	2	2	10
CR	11	15	15	12	12	65
GT	20	22	22	21	22	107
GL	17	20	21	22	23	103
AS	17	16	21	20	18	92
EX	5	5	4	7	6	27
LI	7	7	6	5	5	30
Autre	11	9	8	9	9	46
Total	**207**	**219**	**237**	**242**	**250**	**1 155**

Besoins supplémentaires

Il est indispensable de bien comprendre les défis démographiques auxquels nous faisons face si nous voulons établir des stratégies efficaces et atténuer les risques associés à l'augmentation prévue des niveaux de service. On prévoit qu'environ 199 employés supplémentaires devront être embauchés d'ici à 2013. Les cinq navires que nous mettons en service nécessiteront 30 SO, 30 SC et 25 EN (Voir le tableau F.)

Tableau F -
Besoins supplémentaires – Nouveaux navires

Groupe professionnel	Départs prévus	Besoins supplémentaires	Total
SC	272	30	302
SO	223	30	253
EN	16	25	41
Total	511	85	596

La Direction des services techniques intégrés (STI) et la Direction des grands projets de l'État (GPE) auront besoin de près de 45 GT et TI pour les travaux d'entretien et de radoubs supplémentaires, en mer et à terre, ainsi que de 69 employés supplémentaires pour gérer l'entretien des navires, tel qu'indiqué dans l'Examen de la gestion de l'entretien des navires (EGEN). (Voir le tableau G.)

Tableau G -
Besoins supplémentaires – Entretien et radoubs

Projet	Besoins supplémentaires
EGEN	69
GPE	45
Total	114

Sommaire des besoins projetés pour les cinq prochaines années

Comme le montre le tableau E, on prévoit 1 155 départs au cours des cinq prochaines années. En ajoutant à ce nombre les besoins supplémentaires indiqués aux tableaux F et G, soit 199 employés, les besoins projetés de la Garde côtière canadienne s'élèvent à environ 1 354 employés. De ce nombre, 760 emplois ou 56 % visent les cinq groupes professionnels à risque essentiels aux opérations.

Comme l'indique le tableau H, la Garde côtière canadienne prévoit que 207 employés devront être recrutés en 2009, afin de pourvoir aux postes vacants, dont 117 ou 57 % pour répondre aux besoins des groupes professionnels à risque essentiels aux opérations.

Tableau H -
Besoins projetés (2009)

Groupe professionnel	Besoins projetés
SC	44
SO	36
RO	20
EL	13
EN	4
EG	2
CR	11
GT	20
GL	17
AS	17
EX	5
LI	7
Autre	11
Total	207

Représentation des langues officielles

La représentation des deux langues officielles au sein de la Garde côtière canadienne est demeurée relativement stable depuis 2005 : environ 23 % des employés déclarent le français comme première langue officielle et 77 %, déclare l'anglais.

Comme on peut le voir au tableau I, exception faite de l'année 2008-2009 caractérisée par un léger déclin, le pourcentage d'employés qui satisfont aux exigences de leur poste bilingue a augmenté année après année. Par contre, il y a deux obstacles importants à notre progrès dans ce domaine : trouver des candidats qualifiés sur le plan technique et qui satisfont aux exigences linguistiques des postes vacants; trouver des enseignants qualifiés pour donner les cours de la Garde côtière canadienne en français. Si elle ne peut combler les besoins en formation linguistique par l'entremise des sources traditionnelles, la Garde côtière canadienne devra explorer des options non traditionnelles, comme le développement de ressources pédagogiques à l'interne.

Tableau I -
Titulaires qui satisfont aux exigences de leur poste bilingue

Année	Postes bilingues	Nombre de titulaires qui satisfont aux exigences	Pourcentage de titulaires qui satisfont aux exigences linguistiques liées à leur poste
2004	741	638	86 %
2005	724	637	88 %
2006	715	648	91 %
2007	735	685	93 %
2008	739	679	92 %

Diversité

La Garde côtière canadienne est entièrement consciente du fait que les groupes visés par l'équité en matière d'emploi demeurent sous-représentés et que ces lacunes doivent être atténuées. Pour profiter pleinement des avantages de la diversité, nous devons faire preuve de leadership, formuler une vision claire et commune, établir des priorités et des objectifs réalistes, élaborer des politiques et des pratiques qui répondent aux besoins particuliers de notre organisation, tels les besoins aménagement des locaux, et la formation et le soutien aux gestionnaires et aux employés. Le Commissaire de la Garde côtière canadienne, co-champion de l'équité en matière d'emploi (EE) pour le ministère des Pêches et des Océans, nous encourage à atteindre nos objectifs en matière d'EE. En établissant un bulletin de rendement semestriel, la Garde côtière canadienne a fait un pas important pour assurer la

réalisation des mesures proposées dans le cadre du Plan d'action de la gestion pour l'équité en matière d'emploi 2008/2011 (PAG ÉE).

La disponibilité des effectifs (DE) est une équation qui détermine le pourcentage de membres de groupes visés par l'équité en matière d'emploi qui travaillent dans un groupe professionnel donné. Après chaque recensement de Statistique Canada, l'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC) fournit les données relatives à la DE aux ministères et organismes qui peuvent ainsi calculer leur propre DE en fonction des données démographiques régionales.

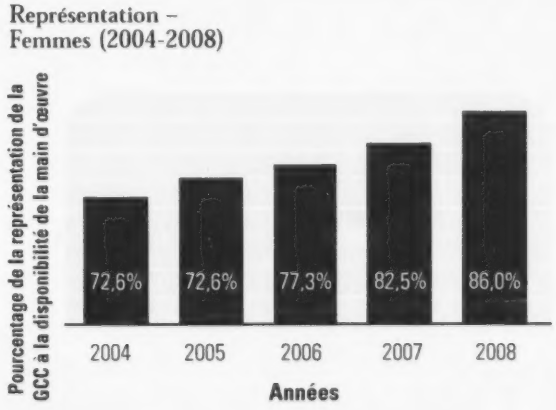
Il importe de noter que les lacunes mentionnées dans ce plan ont été mesurées à l'aide des résultats du Recensement de 2001 et de l'Enquête sur la participation et les limitations d'activités de 2001 de Statistique Canada. Les données du Recensement de 2006 ne sont pas encore disponibles. Il y a toutefois fort à parier qu'elles indiqueront que les lacunes sont encore plus importantes. Les objectifs en matière de représentation seront examinés et modifiés en conséquence.

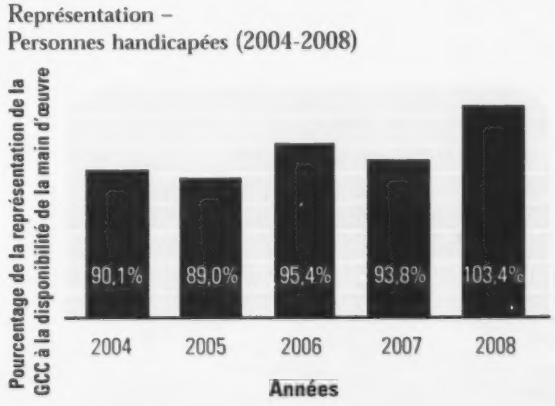
Depuis 2004, la représentation de tous les groupes visés par l'équité en matière d'emploi a connu des fluctuations. La lacune a été atténuée d'environ 13 %, exception faite du groupe des minorités visibles pour lequel la lacune a augmenté d'environ 6 %. Grâce à l'engagement de la gestion à l'égard de l'équité en matière d'emploi au cours de la dernière année, les lacunes ont été réduites de 3,5 % pour les femmes; de 4,7 % pour les Autochtones; de 9,6 % pour les personnes handicapées; et de 2,8 % pour les groupes des minorités visibles. La publication prochaine des derniers chiffres sur la DE nous appellera à réorienter les engagements du Ministère afin de remédier à ces lacunes.

Le graphique D illustre comment les mesures prises par la Garde côtière canadienne aident à accroître la représentation en ce qui concerne la DE. Entre autres exemples, en 2008, la Garde côtière canadienne employait 840 femmes, tandis que la DE pour ce groupe désigné était de 977. La représentation des femmes au sein de la Garde côtière canadienne était donc de 86 % de la DE.

Graphique D

Représentation des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi

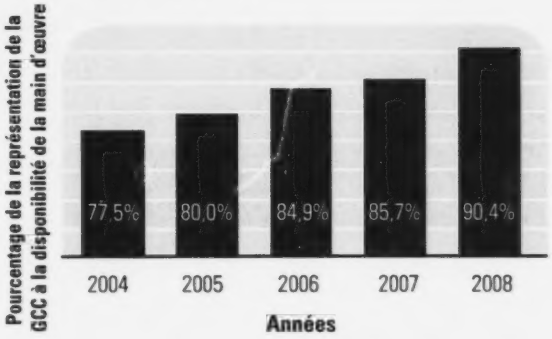




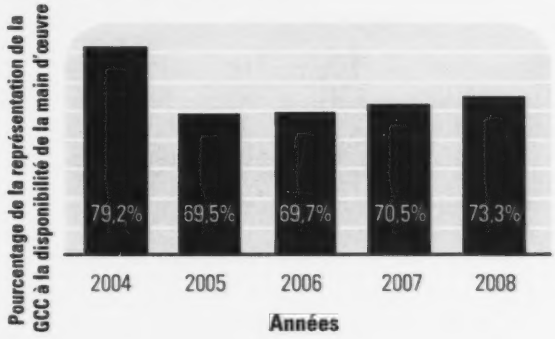
Graphique D (suite)

Représentation des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi

Représentation – Autochtones (2004-2008)



Représentation – Minorités visibles (2004-2008)



Il importe de noter que les chiffres de représentation sont fondés sur le nombre d'employés qui ont rempli le formulaire de déclaration volontaire. Grâce à la promotion et au rayonnement du programme d'équité en matière d'emploi, la représentation des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi au sein de la Garde côtière canadienne a augmenté entre 2007 et 2008.

Syndicats

Sept agents négociateurs représentent nos effectifs : l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC), la Guilde de la marine marchande du Canada (GMMC), les Travailleurs et travailleuses canadien(ne)s de l'automobile (TCA-Canada – Section locale 2182), la Fraternité internationale des ouvriers en électricité (FIOE), l'Institut professionnel de la fonction publique (IPFPC), l'Association canadienne des employés professionnels (ACEP) et l'Association canadienne des agents financiers (ACAF).

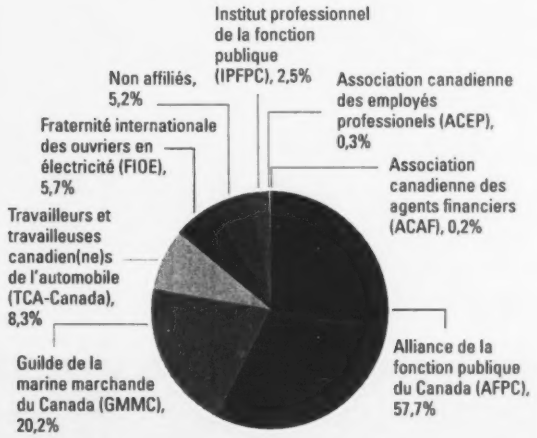
Environ 78 % des employés de la Garde côtière canadienne sont représentés par l'AFPC ou la GMMC. Le graphique E présente le pourcentage de représentation des employés par agent de négociation.

L'établissement et le maintien de bonnes relations de travail avec ces agents négociateurs sont essentiels à nos opérations. Le Comité de consultation syndicale-patronale de la Garde côtière canadienne est un organe de direction qui se réunit régulièrement pour tenir des consultations sur divers sujets liés aux relations de travail. La Garde côtière canadienne demeure déterminée à collaborer avec les syndicats, de manière formelle et informelle, afin de discuter des problèmes et de résoudre les conflits et les griefs. Une communication efficace avec les sept agents négociateurs, qui ont tous des priorités et des intérêts différents, représente cependant un défi constant.

Les conventions collectives qui réglementent les heures de travail et les congés varient, ce qui complique l'administration et la préparation des horaires des

Graphique E

Représentation des employés par agent de négociation



employés à bord des navires et dans les centres des Services de communication et de trafic maritimes (SCTM). La Garde côtière canadienne travaille avec les syndicats pour accroître l'uniformité relativement au personnel maritime en négociant un « libellé identique » pour les dispositions relatives au système de travail. Des progrès considérables ont été réalisés en ce qui concerne les SO. La nouvelle convention collective comprend des dispositions relatives à un taux horaire commun pour tous les systèmes d'armement en équipage. Cette convention, qui entrera en vigueur en avril 2010, facilitera les affectations à court terme par rotation à des postes de gestion à terre pour les SO.

Résumé

Cette période de planification en sera une de changement et de défis considérables. En effet, il nous faut envisager un nombre de plus en plus grand de départs chez nos employés les plus expérimentés et l'armement en équipage des nouveaux navires. Les taux d'attrition laissent présager qu'au cours des trois prochaines années, environ 663 employés devront être embauchés, dont environ 378 dans les groupes professionnels à risque et ce, uniquement pour maintenir les niveaux de dotation actuels.

Bien qu'il nous faille compenser la perte d'une expérience de grande valeur et de connaissances organisationnelles, nous avons l'occasion d'accroître la diversité de nos effectifs par le recrutement. La gestion et la planification des ressources humaines demeurent notre priorité absolue, puisqu'il nous faut des effectifs qualifiés pour remplir notre mandat.

La mise en œuvre des engagements mis de l'avant dans ce plan nous permettra d'intégrer la planification du recrutement, la planification de la relève et les stratégies de formation nécessaires pour compenser le taux d'attrition élevé que nous anticipons. Nous atténuerons également les pressions particulières liées aux cinq groupes professionnels le plus à risque.

Conformément aux priorités en matière de renouvellement du greffier du Conseil privé, les stratégies de la Garde côtière canadienne en matière de ressources humaines demeurent les suivantes :

1. **attirer et maintenir** des **effectifs** qualifiés;
2. accroître la **diversité** de nos effectifs;
3. se concentrer sur la **formation, l'apprentissage et le perfectionnement professionnel**;
4. **améliorer l'uniformité nationale de la gestion des ressources humaines.**

Attirer et maintenir des effectifs qualifiés

Situation actuelle

Environ 82 % des effectifs de la Garde côtière canadienne forment un bassin relativement stable d'employés nommés pour une période indéterminée. Les autres 18 % se composent d'employés nommés pour une période déterminée, d'employés saisonniers, de travailleurs occasionnels et d'étudiants. Cet équilibre reflète nos besoins accrus en matière de ressources humaines pendant l'été, la nécessité d'armer les navires d'un effectif complet d'officiers et de membres d'équipage qualifiés avant de les laisser quitter le port, et la nécessité de réagir prestement aux événements et conditions imprévisibles. Une collecte de données à l'échelle nationale a donné un aperçu de notre organisation en date du 1er avril 2008 et a fourni des données utiles pour l'exercice Santé des ressources humaines du ministère des Pêches et des Océans. Les résultats permettront à la Garde côtière canadienne de surveiller les initiatives de planification de la relève, les nominations intérimaires à long terme et les nominations pour une période déterminée de plus de deux ans.

L'Initiative de perfectionnement du personnel navigant (Programme de perfectionnement des ressources humaines de la Flotte) a été mise en œuvre avec succès à la Direction générale du personnel maritime de l'Administration centrale de la flotte. Ce programme a officialisé la pratique voulant qu'on encourage le personnel navigant à s'acquitter d'affectations par rotation à des postes de gestion de la flotte à terre ou à participer à des projets connexes. En ayant la possibilité d'acquérir cette expérience, les officiers subalternes pourront passer à des postes d'officiers supérieurs. En outre, la direction de la Flotte dispose ainsi d'un effectif d'officiers avertis et expérimentés qui peuvent mettre leur expertise à profit dans des postes clés en gestion ou dans les opérations, ou qui peuvent contribuer à un vaste éventail de projets connexes. Le programme permet au personnel navigant et au personnel de gestion d'évaluer les occasions éventuelles d'orientation et d'avancement professionnels à terre. Ce programme a été intégré aux pratiques courantes de la Flotte, tant à l'Administration centrale que dans les régions.

Réalisations 2008-2009

Mise en œuvre d'un programme de perfectionnement des ressources humaines de la flotte composé d'initiatives visant à favoriser le perfectionnement professionnel et le transfert des connaissances.

Faire connaître le rôle de la Garde côtière canadienne est une priorité constante. Nous travaillons de concert avec l'industrie et la Garde côtière auxiliaire canadienne pour promouvoir les carrières maritimes et pour sensibiliser les enseignants, les conseillers d'orientation et les étudiants dans le cadre de visites dans les écoles et d'événements liés aux carrières.

Ce que nous entendons faire

Recrutement et dotation

Les mouvements démographiques auront une incidence considérable sur nos effectifs au cours des trois prochaines années, alors qu'un nombre de plus en plus grand d'employés expérimentés pourraient prendre leur retraite ou choisir de saisir des occasions d'avancement. De nouvelles recrues seront nécessaires dans chaque groupe professionnel, dans chaque région, au Collège de la Garde côtière et à l'Administration centrale, à Ottawa.

Nous continuerons de mettre l'accent sur des mesures de dotation ciblées pour atténuer l'impact des départs prévus dans les cinq groupes professionnels qui posent le plus grand risque en matière de ressources humaines. Notons que selon nos prévisions, 22,5 % de nos effectifs dans ces groupes quitteront la Garde côtière canadienne d'ici 2013.

Nous continuerons également d'encourager le recours à la dotation collective et l'utilisation de bassins d'employés qualifiés pour pourvoir les postes de personnel navigant et non navigant. À mesure que nous privilégierons le recours à la dotation collective et aux bassins d'employés qualifiés, il deviendra de plus en plus important pour les employés d'évaluer leurs options de mobilité s'ils désirent tirer parti de tout l'éventail de possibilités qui s'offrira à eux. La mobilité sera encouragée de manière à pouvoir répondre adéquatement à la demande régionale et saisonnière.

Création de la Direction nationale du renouvellement des effectifs

La coordination améliorée des pratiques exemplaires sera la pierre angulaire de nos mesures de recrutement et de maintien en emploi. Pour assurer un effectif durable, la Garde côtière canadienne créera, durant l'exercice 2009-2010, la Direction nationale du renouvellement des effectifs (DNRE), une équipe dont le mandat de deux ans sera d'améliorer et d'élargir nos efforts de recrutement et de planification de la relève.

Emploi de durée temporaire

Les mesures d'emploi provisoires sont un moyen efficace et essentiel pour appuyer les opérations de la Garde côtière canadienne. Elles sont essentielles à la réalisation des exigences en matière de prestation de services, puisque les navires doivent être entièrement armés en équipage avant de quitter le port. Lorsque des membres d'équipage ne peuvent se présenter au travail, ils doivent être remplacés à court préavis; des contrats d'emploi occasionnel peuvent alors être rapidement préparés. Pour les absences prolongées, les nominations pour une période déterminée demeurent la solution temporaire qui convient le mieux. La Garde côtière canadienne continuera d'attacher de l'importance à l'équité, à l'accès, à la représentation et à la transparence, de même qu'à la planification judicieuse des ressources humaines, en ayant recours à des employés saisonniers, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

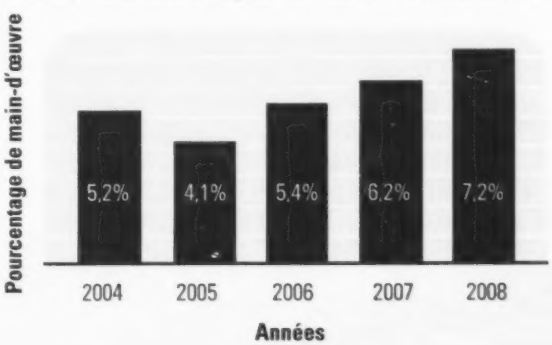
Bien que le nombre de nominations pour une durée déterminée de plus de trois mois ait légèrement augmenté, des efforts sont déployés pour en réduire la durée. Des plans concrets ont été mis en œuvre et un système de surveillance a été adopté pour s'assurer que de telles nominations sont utilisées adéquatement.

Le nombre d'emplois occasionnels a chuté, ce qui indique une transition vers des pratiques d'embauche plus conventionnelles et plus stables.

Le graphique F nous montre les tendances en ce qui concerne l'utilisation de mesures d'emploi provisoires au cours des cinq dernières années. On y retrouve les nominations pour une période déterminée de plus de trois mois, les nominations pour une période déterminée de moins de trois mois et les nominations à un poste occasionnel de 90 jours ouvrables ou moins.

Graphique F

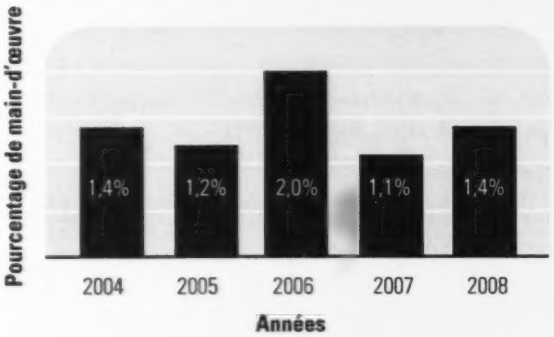
Période déterminée et emploi occasionnel



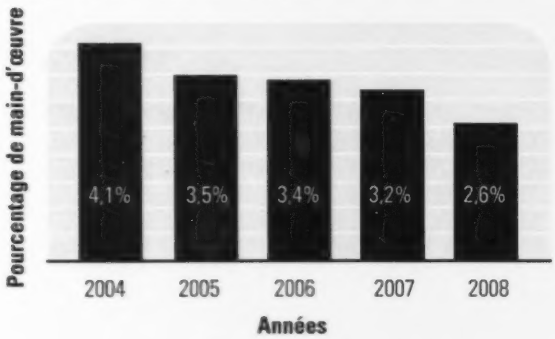
Graphique F (suite)

Période déterminée et emploi occasionnel

Période déterminée de moins de trois mois (2004-2008)



Emploi occasionnel (2004-2008)



Nominations pour une période déterminée de plus de deux ans

En 2008, la Garde côtière canadienne a concentré ses efforts sur la réduction du nombre de nominations pour une période déterminée de plus de deux ans (voir le tableau J), dont 64 % touchent le personnel navigant. Environ 5 % de ces nominations sont sujettes à un financement temporaire (les sources du financement pour les crédits salariaux sont extérieures et pour une période limitée). Environ 50 % d'entre elles devraient devenir des nominations pour une période indéterminée en vertu de la *Politique sur l'emploi pour une période déterminée* (article 7.2) du Secrétariat du Conseil du Trésor, tandis que les autres 45 % devraient prendre la forme de nominations pour une période indéterminée par l'entremise de mesures de dotation. La Garde côtière canadienne continuera de suivre l'évolution des nominations pour une période déterminée de plus de deux ans dans le cadre de ses efforts continus pour stabiliser les effectifs.

Tableau J - Nominations pour une période déterminée de plus de deux ans

Année	À terre	En mer	Nombre de nominations pour une période déterminée de plus de deux ans	Nombre total de nominations pour une période déterminée	%
2008	22	39	61	485	12,6

Nota : Aucune donnée historique n'est disponible

Nominations intérimaires

La Garde côtière canadienne continuera de recourir aux nominations intérimaires de courte durée pour pourvoir les principaux postes vacants et offrir d'intéressantes perspectives de perfectionnement.

Comme le montre le tableau K, le nombre de nominations intérimaires de plus d'un an a fluctué au cours des cinq dernières années. Toutefois, exception faite d'une légère hausse en 2005, il y a eu une réduction globale du nombre de nominations, ce qui indique que les gestionnaires reconnaissent l'importance de choisir des options de dotation plus permanentes, plutôt que des solutions temporaires.

Les nominations intérimaires permettent aux employés de la Garde côtière canadienne d'acquérir des connaissances à des échelons de plus en plus élevés. En encourageant les gestionnaires à surveiller la durée de ces nominations et à utiliser des mécanismes tels que les nominations intérimaires par rotation, davantage d'employés pourront acquérir des connaissances organisationnelles essentielles.

Tableau K - Nominations intérimaires de plus d'un an

Année	À terre	En mer	Nombre de nominations	Total des effectifs *	%
2004	129	220	349	4 359	8,0
2005	96	215	311	4 119	7,6
2006	103	233	336	4 309	7,8
2007	100	227	327	4 391	7,4
2008	112	151	263	4 330	6,1

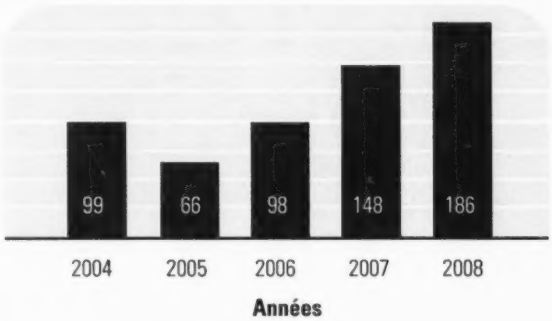
** Les employés occasionnels et les étudiants ne sont pas compris dans ces chiffres.*

Le graphique G nous montre les tendances en ce qui concerne le recours aux nominations intérimaires au cours des cinq dernières années. Le recours aux nominations intérimaires d'un à trois ans a continuellement augmenté depuis 2005, tandis que le recours aux nominations intérimaires de trois à cinq ans a atteint un sommet en 2006 pour ensuite chuter. En ce qui concerne les nominations intérimaires de plus de cinq ans, les chiffres baissent chaque année depuis 2004. Par l'entremise des ententes sur le rendement des cadres de direction, nous continuerons de surveiller les nominations intérimaires de plus d'un an afin d'en réduire l'utilisation.

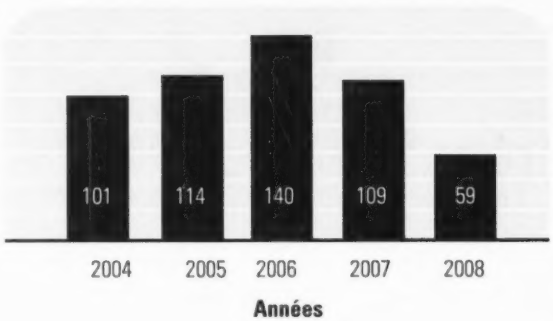
Graphique G

Nominations intérimaires

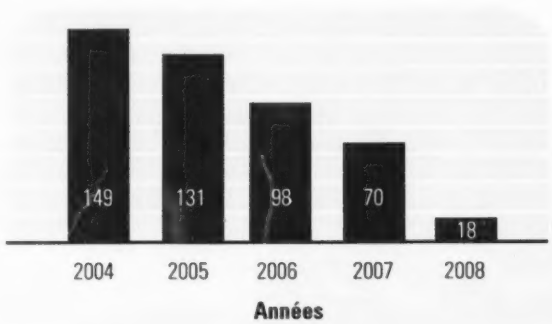
Nominations intérimaires d'un à trois ans (2004-2008)



Nominations intérimaires de trois à cinq ans (2004-2008)



Nominations intérimaires de plus de cinq ans (2004-2008)



Groupes à risque

Officiers de navire et membres d'équipage de navire

La Garde côtière canadienne estime qu'en raison de l'attrition au sein des officiers de navire (SO) et des membres d'équipage de navire (SC) au cours des cinq prochaines années, il faudra remplacer environ 223 SO et 272 SC. La majorité de ces postes sera pourvue par la relève normale.

Cinq des douze nouveaux navires de patrouille semi-hauturiers, qui devraient être mis en service dans les deux ou trois prochaines années, s'ajouteront à la flotte actuelle de la Garde côtière canadienne. L'augmentation nette d'effectifs de navire sera de 30 SO et 30 SC.

Les SO (navigation et mécanique) des niveaux inférieur et intermédiaire seront encouragés à pourvoir des postes permutants à terre, dans les régions ou à l'Administration centrale. Ces postes à terre requerront une expertise de personnel navigant professionnel et fourniront à ces officiers de l'expérience pertinente en gestion maritime. Ces affectations sont une condition préalable aux fins de promotion aux postes supérieurs de SO. Dans certaines situations, les SO de tous les échelons pourraient également être appelés à remplir une affectation pour une période déterminée ou une affectation intérimaire à terre. Le cas échéant, les postes seront pourvus conformément aux processus de sélection réguliers.

Les navires de la Garde côtière canadienne sont armés en équipage conformément au règlement sur le personnel de navires de la *Loi sur la marine marchande du Canada*. Les profils opérationnels des navires précisent la certification, la formation technique et l'expérience requises pour chaque poste à bord du navire. Ces exigences doivent être satisfaites avant que le navire quitte le quai. Nous analysons donc les données démographiques en fonction des certificats – ce qui est nécessaire et ce qui est disponible. L'attrition des certificats (notamment en raison des départs à la retraite, de la poursuite de perspectives de carrière à terre ou des transferts vers le secteur privé) est comparée à l'entrée de nouveaux certificats dans les trois programmes sur lesquels nos stratégies de recrutement et de maintien en emploi sont fondées :

1. Le Programme de formation des officiers du Collège de la Garde côtière canadienne;
2. Des liens élargis avec les instituts maritimes provinciaux;
3. Le Programme de certification des membres d'équipage.

Programme de formation des officiers

Le Collège de la Garde côtière canadienne offre un programme de quatre ans pour les SO (navigation et mécanique). Ce programme comprend une formation technique, théorique et pratique complète et deux phases de formation en mer. Les élèves-officiers se joignent ensuite à la Flotte de la Garde côtière canadienne avec un brevet d'officier de pont de quart de navire ou de mécanicien de quatrième classe. De plus, ils auront obtenu la formation qui, de pair avec le temps de mer requis par Transports Canada, leur permettra de passer des examens afin d'obtenir un brevet de niveau supérieur. En vue d'accroître le nombre de diplômés dans ce programme, le Collège s'est engagé à passer de 48 à 64 nouveaux élèves-officiers à compter de septembre 2010.

Liens élargis avec les instituts maritimes provinciaux

Le programme du Collège est fondé sur les exigences de Transports Canada en matière de contenu d'enseignement et est élargi pour offrir des cours théoriques complets qui permettront aux élèves-officiers de passer

des examens pour un brevet de niveau supérieur dans leur spécialisation. Les instituts maritimes provinciaux offrent des programmes semblables et la Garde côtière canadienne examine diverses options de collaboration en vue du recrutement d'étudiants pour le Collège de la Garde côtière canadienne.

Programme de certification des membres d'équipage

De nombreux SC détiennent un certificat de base ou de niveau intermédiaire dans leur spécialisation respective, lequel leur a été octroyé après la réussite d'examens et la prise en compte de leur expérience (temps de mer). Bon nombre de ces personnes sont nommées à des postes SO par intérim. Ils sont encouragés à étudier pour des examens de niveau supérieur, ce qui leur permettra de poser leur candidature à des postes SO supérieurs. La Flotte travaille actuellement à l'élaboration d'une stratégie spécialement axée sur l'opérationnalisation de ce processus d'évaluation et de développement du potentiel d'avancement.

Engagement	Responsable
2009-2010	
Élaborer le Programme de certification des membres d'équipage	DG, Flotte
2010-2011	
Mettre en œuvre le Programme de certification des membres d'équipage	DG, Flotte

Agents des Services de communication et de trafic maritimes

Le programme à l'intention des stagiaires débutants des Services de communication et de trafic maritimes (SCTM) vise à s'assurer que les agents des SCTM reçoivent une formation normalisée et à jour. Il s'adresse aux nouvelles recrues qui n'ont aucune expérience à titre d'agent des SCTM. Au cours d'une année type, 23 candidats participent à ce programme de formation. Le taux d'obtention de diplôme est d'environ 83 %, ce qui est très encourageant puisque les agents des SCTM (opérations radio) figurent parmi les groupes à risque.

Afin de créer un bassin d'agents des SCTM qualifiés, la Garde côtière canadienne a amorcé, en janvier 2008, un processus de recrutement national pour son programme de stagiaires débutants en vue d'établir un bassin national de candidats partiellement évalués pour les deux prochaines années. En 2008-2009, 30 stagiaires ont été sélectionnés dans ce bassin national; le bassin compte encore 54 candidats anglophones et quatre candidats francophones. Les régions choisiront des candidats dans ce bassin pour pourvoir des postes de formation pour 2009-2010.

Étant donné que le nombre de stagiaires bilingues requis pour 2009-2010 est supérieur au nombre de candidats restants, un deuxième processus de recrutement national a été mis en œuvre en décembre 2008. Un bassin national de candidats bilingues partiellement évalués sera utilisé pour pouvoir les prochains postes bilingues.

La Garde côtière canadienne est l'unique employeur et formateur d'agents des SCTM au Canada. Le recrutement est essentiel à la continuité de la prestation des services.

Technologues de l'électronique de la marine

La communauté EL a connu une forte attrition au cours des cinq dernières années, principalement due à des départs à la retraite. La Garde côtière canadienne est toutefois parvenue à conserver son effectif de technologues en électronique grâce au Programme de perfectionnement des technologues de l'électronique de

la marine (PPTEM). Ce programme permet d'embaucher de nouveaux technologues en électronique au premier échelon. Une formation encadrée et des affectations permettent aux participants d'acquérir l'expérience, les connaissances et les compétences nécessaires à l'obtention d'un poste au niveau de travail, niveau généralement atteint en 36 mois.

Le PPTEM a été révisé en avril 2007 et un premier processus de sélection national a permis de créer un bassin de 20 candidats partiellement évalués. En 2008-2009, douze de ces candidats ont été inscrits au PPTEM. Le bassin actuel tire à sa fin et un autre processus sera lancé au printemps 2009-2010.

Les leçons tirées du premier processus de sélection national ont permis de bonifier le programme, et la campagne de recrutement de 2009-2010 devrait s'avérer fructueuse.

La communauté des ingénieurs

La Garde côtière canadienne emploie des personnes dans un vaste éventail de fonctions techniques, qu'il s'agisse d'ingénieurs formés à l'université, d'architectes navals pouvant devenir membres d'une association provinciale d'ingénieurs, de technologues en génie ou de techniciens en génie. Elle emploie également des mécaniciens de marine (en mer et à terre), dont plusieurs ont reçu leur formation au Collège de la Garde côtière canadienne et sont accrédités par Transports Canada.

Au sein de la Garde côtière canadienne, les ingénieurs de formation universitaire travaillant en tant qu'ingénieurs et les architectes navals appartiennent pour la plupart à la catégorie EN. Les mécaniciens de marine sont généralement employés dans les catégories SO, GT ou EG, et les technologues et techniciens font généralement partie des groupes GT ou EG.

Au cours des prochaines années, le recrutement et le maintien en emploi des ingénieurs, des architectes navals et des mécaniciens poseront des défis croissants qui varieront d'une région à une autre. Différents facteurs sont en cause : la difficulté d'attirer des candidats dans le secteur public, étant donné les avantages offerts par le secteur privé; la concurrence entre les ministères fédéraux, certains ayant une structure qui leur permet d'offrir de meilleures possibilités d'avancement; les importantes compressions salariales et l'adaptation à un nouveau milieu de travail dans le cadre du transfert d'un poste navigant à un poste à terre. En outre, le Canada n'a pas formé autant de mécaniciens de marine que par le passé. Le faible nombre de « nouveaux » mécaniciens de marine devient de plus en plus évident alors que les employés du baby-boom prennent leur retraite.

La satisfaction des exigences relatives aux langues officielles et la réalisation des objectifs en matière d'équité en emploi demeurent un défi de taille, puisque la mécanique navale et la technique du génie ne semblent pas être des choix de carrière qui attirent actuellement une population diversifiée.

À ces défis s'ajoute un besoin accru d'ingénieurs (ingénieurs et mécaniciens de marine) car, au cours des 20 prochaines années, la croissance de la Garde côtière canadienne sera principalement liée à la mise en œuvre de grands projets de l'État. Avec un budget autorisé de 1,4 milliard de dollars et un besoin reconnu pour un investissement supplémentaire de 8,6 milliards de dollars, la construction navale deviendra une activité importante.

De plus, l'ajout de cinq nouveaux navires, les équipages plus importants sur plusieurs navires de remplacement, les améliorations aux programmes de gestion de l'entretien des navires et de gestion des biens tout au long de leur cycle de vie pour l'infrastructure à terre, nous obligeront à recruter davantage d'ingénieurs.

Cette année, nous mettrons l'accent sur les fonctions techniques de la Garde côtière canadienne, en suivant trois grandes orientations. Tout d'abord, nous investirons considérablement dans les ressources humaines pour accroître notre capacité de soutien de la gestion de l'entretien des navires en réponse à l'Examen de la gestion de l'entretien des navires.

En deuxième lieu, nous effectuerons une analyse approfondie de notre organisation et de sa fonction technique, soit notre situation actuelle et nos besoins futurs sur le plan du nombre de ressources, mais aussi des compétences requises, de l'emplacement et du type de travail à réaliser. Cette analyse approfondie des lacunes sera liée au plan de relève, en plus de guider la création d'un plan d'action pour les effectifs de la communauté des ingénieurs. Ce plan d'action comprendra des stratégies de recrutement d'ingénieurs ayant obtenu leur formation à l'université pour l'Administration centrale des Grands projets de l'État et l'Administration centrale des Services techniques intégrés (STI), ainsi que des stratégies de recrutement de mécaniciens de marine pour l'Administration centrale des STI, la Flotte et les STI dans les régions. Ces stratégies seront axées sur l'augmentation de la visibilité de la Garde côtière canadienne en tant que choix de carrière en génie attrayant pour les diplômés universitaires, ainsi que sur la hausse des inscriptions au Collège de la Garde côtière canadienne. De plus, nos stratégies comprendront diverses approches pour attirer et retenir dans des postes à terre un personnel maritime certifié.

Ce plan d'action comprendra également une troisième orientation principale, soit l'élaboration d'un programme de mentorat et d'encadrement pour la communauté EN. Ce programme permettra d'assurer le transfert des précieuses connaissances organisationnelles entre les mécaniciens de marine et ingénieurs avec formation universitaire déjà en place et les nouveaux employés. L'objectif est de perfectionner les compétences de notre personnel EN et de lui donner des possibilités d'avancement.

Engagement	Responsable
2009-2010	
Effectuer une analyse approfondie des lacunes sur le plan des exigences en matière de génie	DG, STI; DG, GPE
Élaborer le Plan d'action pour les effectifs de la communauté des ingénieurs	DG, STI; DG, GPE
2010-2011	
Mettre en œuvre le Plan d'action effectifs de la communauté des ingénieurs	DG, STI; DG, GPE

Pour les employés...

- *Une formation et des affectations formelles donneront davantage d'options et de possibilités en matière d'avancement professionnel.*
- *Un suivi plus efficace des emplois temporaires permettra de créer un milieu de travail plus stable, juste et transparent.*

Pour les gestionnaires...

- *La dotation collective permettra aux employés de tirer profit d'un vaste éventail de possibilités et d'explorer des options de mobilité.*
- *Une formation formelle et le recours à des affectations temporaires faciliteront le transfert des connaissances organisationnelles entre les employés aguerris et les nouvelles recrues.*

Pour l'organisation...

- *Un suivi plus efficace des emplois temporaires devrait permettre de créer un milieu de travail qui favorisera la stabilité des effectifs.*
- *La Direction nationale du renouvellement des effectifs aidera à améliorer et à concentrer nos efforts de recrutement et de planification de la relève.*

Accroître la diversité de nos effectifs

Situation actuelle

La Garde côtière canadienne demeure résolue à être une organisation plus représentative. Nous avons pris, en 2008-2009, diverses mesures pour attirer et maintenir les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Lorsque nous recrutons, nous encourageons la participation des membres de ces groupes pour aider à accroître la diversité de nos effectifs. Nous déployons des efforts continus pour créer un milieu de travail respectueux et accueillant dont les membres sont aussi diversifiés et représentatifs que la population que nous servons.

> ***...la diversité et l'intégration en milieu de travail contribuent considérablement à la productivité, au rendement et à l'innovation.***
>
> **Commissaire de la GCC – George Da Pont**

Nous avons intégré les engagements formulés dans le *Plan d'action de la gestion pour l'équité en matière d'emploi 2008/2011 (PAG ÉE) du ministère des Pêches et des Océans* à notre *Plan stratégique des ressources humaines 2009-2012*. Nous avons ciblé les groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans le cadre de nos activités de rayonnement et, lorsque cela était pertinent, nous avons élargi nos zones de sélection afin d'encourager la participation accrue de ces groupes aux concours. La participation des membres des minorités visibles, par exemple, devrait être accrue. La Garde côtière canadienne a également engagé des fonds pour payer les coûts de la formation Fonctions d'urgence en mer (FUM) aux femmes candidates à des postes SC; c'est là une autre approche proactive visant à combler la lacune en matière de représentation. Les objectifs de recrutement aux fins de l'équité en matière d'emploi font maintenant partie des accords sur la responsabilité de gestion, et une évaluation annuelle a été intégrée au processus d'ententes sur le rendement des cadres de direction.

Réalisation 2008-2009

Établissement du Reseau opérationnel des femmes, un réseau qui représente les femmes officiers de navire et membres d'équipage de navire.

Nous avons récemment créé le Réseau opérationnel des femmes (ROF), qui offre une tribune pour le partage de l'information entre femmes, crée des occasions de mentorat et d'encadrement et prend en compte toutes les préoccupations des femmes qui travaillent en mer. Ce réseau, qui compte six coordonnateurs, a été très bien accueilli par les SO et les SC.

Même si les tendances en matière de représentation sont essentiellement positives, on constate encore des lacunes considérables, et la clé de notre succès consistera à prendre des engagements continus au niveau de la gestion. Il importe de noter que la représentation est fondée sur le nombre d'employés qui ont rempli un formulaire de déclaration volontaire. Parmi les effectifs de la Garde côtière canadienne, 28,2 % ou 1255 employés ont indiqué faire partie d'un groupe visé par l'équité en matière d'emploi. En date du 30 septembre 2008, il y avait une lacune en matière de représentation de 190 employés à la Garde côtière canadienne, en fonction de la disponibilité des effectifs (DE). Cette lacune touchait trois groupes visés par l'équité en matière d'emploi, soit les femmes (137), les Autochtones (13) et les membres des minorités visibles (40). Le nombre de personnes déclarées handicapées dépasse de six la DE. La lacune la plus importante en matière de représentation est de 26,7 %, dans le groupe des minorités visibles. Nous avons

élargi les zones de sélection de manière à accroître la participation des membres des minorités visibles aux concours visant un groupe professionnel dans lequel ils sont sous-représentés. Nous nous butons toutefois à des difficultés lorsque nous tentons d'augmenter la représentation des femmes dans la catégorie SC. Il importe également de noter que le recrutement et le maintien en poste d'un effectif diversifié peuvent s'avérer un défi de taille dans les petites collectivités.

Dans le graphique D de la page 13, nous avons illustré la représentation (sous forme de pourcentage) dans chacun des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi en fonction de la DE. Le tableau L nous montre les lacunes réelles. On y remarque que, en 2008, la représentation des Autochtones était de 12 employés sous la DE. La Garde côtière canadienne devra concentrer ses efforts de recrutement ou de promotion de manière à combler cette lacune. En ce qui a trait à la représentation des Autochtones dans le groupe SO de la Garde côtière canadienne, elle est de deux employés de plus que la DE, ce qui illustre essentiellement l'objectif que nous tentons d'atteindre.

Tableau L - Lacunes de représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi

Lacune – Femmes

Groupe	2004	2005	2006	2007	2008
SC	-153	-139	-148	-126	-110
SO	10	9	10	17	19
RO	11	14	21	26	29
EL	-21	-21	-21	-21	-20
EN	0	0	-2	-1	-2

Lacune – Personnes handicapées

Groupe	2004	2005	2006	2007	2008
SC	-12	-20	-16	-20	-23
SO	-19	-18	-17	-14	-3
RO	-1	-2	-1	-2	0
EL	2	2	4	5	1
EN	0	0	-1	-2	-1

Lacune – Autochtones

Groupe	2004	2005	2006	2007	2008
SC	-23	-22	-15	-14	-12
SO	4	3	2	1	2
RO	12	11	13	12	14
EL	3	5	6	6	6
EN	0	0	0	0	0

Lacune – Minorités visibles

Groupe	2004	2005	2006	2007	2008
SC	-4	-3	-3	1	-4
SO	-1	-2	-1	-1	-2
RO	-2	-2	-2	-2	-3
EL	-9	-9	-8	-6	-4
EN	0	-2	-2	-3	-6

NOTA : Ces tableaux mettent en valeur les groupes professionnels à risque de la GCC; le recrutement visant à combler les lacunes en EE est toutefois effectué dans tous les groupes professionnels et niveaux.

Ce que nous entendons faire

Mise en œuvre des engagements du Plan d'action de la direction en matière d'équité en emploi 2008-2011

Au cours des trois prochaines années, nous nous assurerons que les engagements de la Garde côtière canadienne, tels qu'énoncés dans le Plan d'action de la gestion pour l'équité en matière d'emploi 2008/2011 (PAG ÉE), seront respectés (voir l'annexe C). Nos efforts de recrutement, de perfectionnement et d'avancement des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi seront continus. La Garde côtière canadienne distribuera également des documents faisant la promotion de la déclaration volontaire à ses employés actuels. Le Réseau opérationnel des femmes organisera une conférence en 2009-2010 pour renforcer le Réseau et pour discuter de ses objectifs (par exemple, une tribune Web autonome). Le Réseau informera aussi de ses activités 300 à 400 employées et les encouragera à y participer. La Flotte examinera également les exigences professionnelles justifiées pour établir une vision pour le personnel navigant.

Un bulletin de rendement semestriel nous permettra de faire un suivi des progrès réalisés à l'égard de tous les engagements du *2008/2011 (PAG ÉE) du MPO*. Nous serons proactifs et créatifs dans nos efforts de recrutement et de maintien en poste d'un effectif diversifié représentatif de la disponibilité des effectifs. Nous attirerons des membres des groupes désignés en élaborant des trousses de recrutement et des documents de sensibilisation et en ciblant, de manière stratégique, les régions et les organisations qui soutiennent les initiatives d'équité en matière d'emploi. Nous nous efforcerons également de maintenir en emploi ces employés en effectuant une planification ciblée de la relève et en offrant des occasions de perfectionnement.

L'amélioration de la diversité continuera de faire partie, en tant qu'engagement, des ententes sur le rendement des cadres de direction de tous les directeurs généraux et commissaires adjoints. Ces derniers devront fournir des preuves concrètes des efforts déployés pour recruter des membres des groupes visés par l'EE.

Engagement	Responsable
2009-2010	
Examiner les normes relatives à la vision pour le personnel navigant	DG, Flotte
Établir un système de bulletin de rendement semestriel pour effectuer le suivi des progrès réalisés au titre du 2008/2011 (PAG ÉE) du MPO	DG, SGIA
Assurer la pleine mise en œuvre du Réseau opérationnel des femmes	DG, Flotte
2010-2011	
Définir les exigences professionnelles justifiées en vue d'une vision pour les postes de navigants	DG, Flotte

Pour les employés...

- *Les efforts continueront d'être axés sur la création d'un milieu de travail respectueux et accueillant pour une population diversifiée et représentative.*
- *Les efforts visant à soutenir les membres des groupes visés, comme le ROF, demeureront une priorité.*

Pour les gestionnaires...

- *Des trousses de recrutement et des documents de rayonnement contribueront à attirer des candidats des groupes visés par l'EE.*
- *Les attentes sur le plan du recrutement et du maintien en emploi de membres des groupes visés par l'EE seront plus clairement définies.*

Pour l'organisation...

- *Les effectifs de la Garde côtière canadienne seront représentatifs de la population canadienne.*
- *L'organisation doit être considérée comme un lieu de travail de choix qui accorde une grande importance à l'équité, à l'intégration et au respect.*

Se concentrer sur la formation, l'apprentissage et le perfectionnement professionnel

Situation actuelle

En investissant dans ses ressources humaines, la Garde côtière maintient des effectifs qualifiés et professionnels qui exécutent ses programmes et fournissent ses services selon les plus hautes normes. À l'heure actuelle, la formation est dispensée dans tout l'organisme et les programmes nationaux de formation de base sont fournis par le Collège de la Garde côtière canadienne.

Réalisations 2008-2009

Tenue de consultations avec les gestionnaires, les employés et les agents négociateurs et création d'un cadre d'apprentissage et de perfectionnement, d'une vision et d'un plan d'action proposé.

Deux initiatives ont été mises en œuvre à l'échelle de l'organisation en 2008-2009. La Garde côtière canadienne a consulté les gestionnaires, les employés et les agents négociateurs sur son nouveau Cadre d'apprentissage et de perfectionnement, sa vision et son plan d'action proposé, et le Régime d'examen du rendement (RER) a officiellement été lancé.

La version préliminaire du Cadre d'apprentissage et de perfectionnement a été transmise aux gestionnaires et aux employés du Ministère qui sont directement concernés par la planification, la gestion ou la prestation de la formation. Elle a ensuite été transmise aux agents négociateurs. Cet examen préliminaire a démontré que l'apprentissage est reconnu comme étant un élément important et qu'il existe des pratiques visant à déterminer les occasions d'apprentissage. Ces activités sont toutefois gérées différemment d'une région à une autre. Le Cadre d'apprentissage et de perfectionnement améliorera l'uniformité de la formation à l'échelle nationale.

Réalisations 2008-2009

Élaboration de plans d'apprentissage pour 87 % de nos employés.

Le RER a pour but d'améliorer le rendement des employés et des équipes grâce à un dialogue continu. Les plans d'apprentissage individuels font partie du RER annuel. Ces plans aident les employés à déterminer leurs besoins en matière de formation, à saisir des occasions de perfectionnement et à réaliser leurs aspirations professionnelles. En 2008-2009, grâce à des discussions entre gestionnaire et employés, environ 87 % des employés de la Garde côtière canadienne ont préparé un plan d'apprentissage. En ce qui concerne le personnel navigant, une initiative de planification de la relève intègre la formation technique au RER afin de refléter les exigences réglementaires relatives à la formation technique. Les lacunes entre les niveaux de formation actuels et les niveaux requis sont actuellement définies dans notre Plan national de formation du personnel navigant. Lorsque ce plan sera complété, les lacunes seront comblées par l'entremise d'un programme de formation technique qui sera mis en œuvre progressivement.

Les discussions sur les plans d'apprentissage offrent aux gestionnaires et aux employés de la GCC une excellente occasion de mettre l'accent sur les objectifs organisationnels, la gestion de carrière et les besoins en matière d'apprentissage qui sont directement liés aux objectifs de rendement.

En 2007-2008, le commissaire aux langues officielles a formulé plusieurs recommandations au premier ministre. Certaines de ces recommandations ont des répercussions directes sur la Garde côtière canadienne : promouvoir la dualité linguistique et s'assurer qu'elle est intégrée dans les initiatives de renouvellement de la fonction publique; s'assurer que les institutions

prennent des mesures concrètes pour créer un milieu de travail propice à l'usage des deux langues officielles par les employés des régions désignées. Des recommandations ont également été faites concernant la nécessité pour la Garde côtière canadienne de mettre l'accent sur les langues officielles, tout particulièrement dans la région des Maritimes.

Des efforts considérables sont déployés pour s'assurer que les employés satisfont aux exigences linguistiques liées à leur poste. La Garde côtière canadienne investit environ 340 000 dollars annuellement dans la formation linguistique, sans compter les salaires des employés. Elle doit s'assurer qu'elle demeure proactive dans la création d'occasions de formation linguistique pour les employés qui souhaitent devenir des dirigeants de la Garde côtière canadienne, tout particulièrement dans les régions. Le perfectionnement des compétences linguistiques serait aussi un atout pour les employés qui souhaitent élargir leur mobilité au sein de la Garde côtière canadienne.

Le Programme pilote de perfectionnement en leadership, lancé en 2007 à l'échelle nationale, s'est poursuivi avec succès en 2008. À ce jour, le programme a donné aux candidats l'occasion de perfectionner leurs compétences, de réseauter et de participer à plusieurs réunions de la haute direction.

La Garde côtière canadienne investit chaque année des millions de dollars dans la formation. Il est toutefois difficile de cerner les coûts qui y sont associés (heures supplémentaires, remplacement, etc.). Certaines limites sur le plan de nos pratiques de codage financier nous empêchent d'avoir une image plus claire de la façon dont nous dépensons nos dollars affectés à la formation.

Tout en tenant compte du fait que nous travaillons encore à l'amélioration de la précision du système de reddition de comptes, le tableau M quantifie l'investissement de la Garde côtière canadienne dans la formation des employés, par région. En 2008-2009, les dépenses liées à la formation et au perfectionnement

Tableau M - Investissements dans la formation des employés, par région (en milliers de dollars)

Région	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Terre-Neuve-et-Labrador	649,2	822,8	722,9	645,3	704,6
Maritimes	952,4	783	712,3	688,3	690,4
Québec	890,1	732,6	766,4	535,2	570,8
Centre et Arctique	483,3	550,4	659,2	457,4	751,5
Pacifique	741,2	799	783,9	600	782
RCN	391,2	635,7	573,4	522,8	463,4
Collège (c.-à-d. dépenses liées à la formation)	485,9	506	471,1	390	279,4
Total partiel	**4 593,3**	**4 829,5**	**4 689,2**	**3 839**	**4 242,1**
Collège (c.-à-d. dépenses liées à l'établissement de formation, sauf celles liées à la formation)	10 557,3	12 222,6	12 024,3	12 105,4	11 480,1
Total	**15 150,6**	**17 052,1**	**16 713,5**	**15 944,4**	**15 722,2**

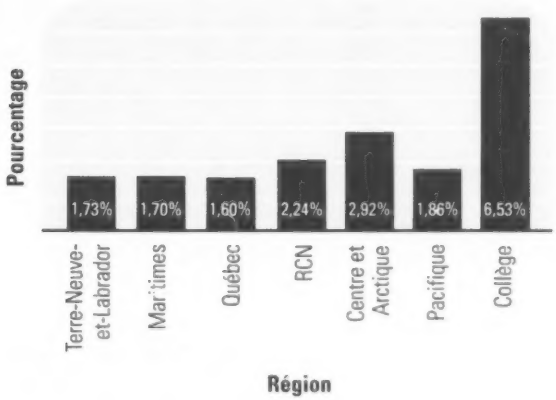
Nota : Les chiffres relatifs aux semaines de formation régionales sont compris.

ont totalisé environ 4,2 millions de dollars. Cela représente en moyenne 941 dollars par employé, soit environ 100 dollars de plus par employé qu'en 2007-2008. Ces dépenses englobent les séminaires, les congrès, les frais de scolarité, les frais d'adhésion à des associations professionnelles et les coûts de déplacement associés à la formation. De plus, les coûts d'exploitation du Collège de la Garde côtière canadienne ont totalisé 11,4 millions de dollars. L'investissement dans la formation des employés et le coût d'exploitation du Collège ont ensemble représenté des dépenses de 15,7 millions de dollars.

Le graphique H nous montre une répartition régionale de la formation sous forme de pourcentage du salaire pour 2008-2009.

Graphique H

Formation en pourcentage du salaire



Nota : Les élèves-officiers de la GCC sont compris dans les dépenses du Collège.

Ce que nous entendons faire

Budgets d'apprentissage et de perfectionnement

Une des priorités pour l'année à venir est d'établir des budgets d'apprentissage et de perfectionnement clairs et transparents. Ces budgets seront axés sur le perfectionnement des employés, l'avancement professionnel et le perfectionnement des compétences.

Engagement 2009-2010	Responsable
Établir des budgets d'apprentissage et de perfectionnement clairs et transparents	DG et CA

La Garde côtière canadienne entreprend également un examen des dépenses liées à la formation et au perfectionnement des cinq dernières années. Cet exercice a pour but de déterminer les tendances, les faiblesses et les besoins changeants, et de favoriser une meilleure compréhension des éléments de coût (frais de scolarité, droits, dépenses, déplacements et matériel) afin que nous puissions établir, pour mise en œuvre future, des références et des pratiques exemplaires en matière d'investissement.

Engagement 2009-2010	Responsable
Examiner les dépenses en matière de formation et de perfectionnement des cinq dernières années	CA, Pacifique

Apprentissage continu et de perfectionnement

Au début de l'exercice 2009-2010, le Cadre d'apprentissage continu et de perfectionnement sera distribué dans l'ensemble de la Garde côtière canadienne.

La nouvelle Direction nationale du renouvellement des effectifs, qui sera créée en 2009-2010, repoussera également les limites de l'apprentissage continu et du perfectionnement en établissant et en communiquant les pratiques exemplaires tirées des activités de formation ou d'apprentissage actuelles (par exemple, la Semaine de la formation du Pacifique) et en soutenant les plans d'apprentissage des employés. En outre, le Sous-comité national de planification des ressources humaines continuera de déterminer les questions stratégiques en matière de formation et de perfectionnement et de recommander des mesures au Comité de gestion, s'il y a lieu.

Engagement 2009-2010	Responsable
Publier la dernière version du Cadre d'apprentissage continu et de perfectionnement	CA, Pacifique
Continuer de déployer des efforts pour s'assurer que tous les employés de la GCC ont un plan d'apprentissage	Tous les gestionnaires de la GCC

Capacité en matière de langues officielles

Dans le but de promouvoir des effectifs plus dynamiques, fondés sur des principes et axés sur les citoyens, le ministère des Pêches et des Océans a mis en place un cadre de responsabilisation, a créé un plan d'action et a mis en œuvre, en 2008-2009, des lignes directrices sur la formation linguistique. Comme mentionné précédemment, la Garde côtière canadienne met davantage l'accent sur les langues officielles et prendra, en 2009-2010, des mesures pour améliorer la capacité en matière de langues officielles, se concentrant sur la prestation des services au public, la langue de travail, ainsi que l'apprentissage et le perfectionnement.

En 2008-2009, le Commissariat aux langues officielles (CLO) a procédé à un examen informel du bilinguisme dans certains secteurs de la Garde côtière canadienne, de l'importance que nous accordons aux langues officielles et de notre engagement, à titre d'employeur ouvert à tous, à offrir des occasions à tous les Canadiens. La prestation d'une formation en langue seconde au Collège de la Garde côtière canadienne permettra d'éliminer les barrières linguistiques à l'inscription au Programme de formation des officiers, tel qu'indiqué à l'alinéa 4.2.3 (6c) du *Plan d'action de la gestion pour l'équité en matière d'emploi 2008/2011 (PAG ÉE) du MPO.*

Engagement 2009-2010	Responsable
Améliorer la capacité en matière de formation en langues officielles du Collège de la GCC	DE, Collège
Élaborer un plan d'action lié aux observations du CLO suite à l'examen de la capacité linguistique dans la région des Maritimes	CA, Pacifique

Collège de la Garde côtière canadienne

Le Collège de la Garde côtière canadienne offre quatre programmes distincts : Programme de formation des officiers de la Garde côtière canadienne (PFOGCC), Services de communication et de trafic maritimes (SCTM), Formation en entretien et en équipement maritimes (FEEM), et Sauvetage, sécurité et intervention environnementale, en plus d'une formation technique continue pour le personnel navigant. Comme l'on prévoit une pénurie de gens de mer au Canada, l'exécution du PFOGCC, un des principaux programmes du Collège, demeurera prioritaire. À cette fin, le contingent annuel d'élèves-officiers passera de 48 à 64 à compter de septembre 2010, afin de maximiser la capacité en matière de formation du Collège.

Nous élaborerons, en 2009-2010, un plan de transformation pour le Collège de la Garde côtière canadienne visant un meilleur arrimage du programme de formation aux besoins organisationnels. Ce plan aura pour principal objectif d'effectuer un repositionnement stratégique du Collège en vue de répondre aux besoins changeants de la Garde côtière en matière de formation et de soutenir les intérêts nationaux. Ce document, qui servira de plan directeur pour le Collège, comprendra un cadre pluriannuel et une structure organisationnelle. Ce plan devrait mettre en valeur une formation de qualité axée sur les clients et offerte en tenant compte des ressources disponibles, qui seront adéquatement réparties. Cette structure améliorera l'efficacité et l'efficience globales de l'institution et fera en sorte que les employés et les ressources seront concentrés là où les besoins sont le plus criants, tout cela en vue de favoriser la prestation de programmes de formation de la Garde côtière canadienne de haute qualité.

Engagement	Responsable
2009-2010	
Peaufiner le Plan de transformation du Collège de la GCC	DE, Collège
2010-2011	
Augmenter à 64 le contingent annuel d'élèves-officiers au Collège de la GCC à compter de septembre 2010	DE, Collège

Programme pilote de perfectionnement en leadership

Le Programme pilote de perfectionnement en leadership continuera d'être offert dans les cinq régions jusqu'en février 2010. S'il se révèle toujours concluant, nous envisagerons alors de l'offrir au Collège de la Garde côtière canadienne et à l'Administration centrale.

Engagement	Responsable
2009-2010	
Poursuivre la deuxième phase du Programme pilote de perfectionnement en leadership	CA, T.-N.
2010-2011	
Évaluer le Programme pilote de perfectionnement en leadership et déterminer les prochaines étapes	CA, T.-N.

Services de communications et de trafic maritimes

En 2009-2010, nous élaborerons un cours national de perfectionnement sur les Services de communication et de trafic maritimes (SCTM), ainsi qu'une stratégie de mise en œuvre connexe. Nous définirons également un profil de compétences pour les agents des SCTM de niveau opérationnel. Ce profil nous permettra de nous assurer que les futures recrues satisfont aux exigences de formation technique du programme pour le XXI[e] siècle.

Engagement	Responsable
2009-2010	
Élaborer un cours de perfectionnement et une stratégie de mise en œuvre pour les agents des SCTM existants	DG, SM; DE, Collège
2010-2011	
Mettre en œuvre le cours de perfectionnement pour les agents des SCTM existants	DG, SM; DE, Collège
2011-2012	
Examiner le programme à l'intention des stagiaires débutants des SCTM	DG, MS

Améliorer l'uniformité nationale de la gestion des ressources humaines

Situation actuelle

La Garde côtière canadienne a fait des progrès considérables en 2008-2009 en ce qui concerne deux initiatives importantes visant l'amélioration de l'uniformité de la gestion des ressources humaines à l'échelle nationale, soit la création d'une organisation normalisée et l'introduction d'un régime d'examen du rendement (RER).

Réalisations 2008-2009

Mise au point de la structure de l'organisation normalisée.

Cette année, grâce aux efforts du Conseil de gestion, nous avons pu mettre au point l'organisation normalisée. Misant sur cette réussite, le Sous-comité du conseil de gestion sur la structure organisationnelle a été créé pour guider et surveiller la mise en œuvre de l'organisation normalisée et un groupe de travail national a élaboré des outils pour en assurer l'avancement. Il est à noter qu'un plan triennal de mise en œuvre a été mis en place et qu'il reste beaucoup à faire, notamment la mise au point de modèles de description de travail nationaux et l'analyse des charges de travail dans certaines régions. Cela devrait réduire les pressions indues imposées aux employés de la Garde côtière canadienne.

Réalisations 2008-2009

Grands progrès réalisés dans l'élaboration de modèles de description de travail nationaux pour les postes techniques et navigants.

Comme nous l'avons mentionné dans la stratégie 3, le RER récemment mis en œuvre a pour but d'améliorer le rendement des employés et des équipes grâce à un dialogue continu. Nous avons donc tenu des séances d'information pour les employés partout au pays en vue de promouvoir et de présenter ce régime. Comme l'indiquent les résultats du RER 2008-2009, 92 % des employés ont défini des objectifs professionnels pour 2008-2009. Au cours de la dernière année, le personnel navigant a peaufiné le régime et mis en œuvre une version adaptée à ses besoins particuliers. (Voir le tableau N pour une répartition de l'examen du rendement par région.)

Réalisations 2008-2009

Mise en oeuvre officielle du Regime d'examen du rendement de la Garde côtiere canadienne.

Tableau N -
Répartition de l'examen du rendement par région

Région	Employés nommés pour une période déterminée ou indéterminée de plus de six mois	Employés rencontrés et dont les objectifs de travail pour 2008-2009 ont été établis		Employés ayant un plan d'apprentissage pour 2008-2009	
	Nombre total	Nombre total	Pourcentage (%)	Nombre total	Pourcentage (%)
Terre-Neuve-et-Labrador	970	947	98 %	934	96 %
Maritimes	797	764	96 %	764	96 %
Québec	710	677	95 %	472	66 % *
RCN	287	283	99 %	285	99 %
Centre et Arctique	550	421	77 %	421	77 %
Pacifique	997	888	90 %	886	90 %
Collège	87	86	99 %	86	99 %
Total général	**4 398**	**4 066**	**92 %**	**3 848**	**87 %**

** Pourcentage d'employés ayant discuté de leur rendement et ayant un plan d'apprentissage.*

Ce que nous entendons faire

L'organisation normalisée est au cœur des efforts que nous déployons pour que la Garde côtière canadienne, en tant qu'organisme de service spécial, se livre à ses activités de manière uniforme dans tout le pays. Elle favorisera la cohérence dans la prestation des services et l'uniformité dans la classification et la rémunération des employés qui s'acquittent des mêmes fonctions. Elle permettra également d'assurer que les ressources disponibles sont adéquatement réparties entre les régions. En 2009-2010, nous amorcerons la transition sur trois ans vers une organisation normalisée. Des séances d'information seront tenues pour les agents négociateurs et les employés, après quoi l'organisation normalisée sera lancée.

L'élaboration et la mise en œuvre de l'Organisation normalisée de la Garde côtière représentent une étape essentielle vers la création d'une institution nationale.

Commissaire adjoint de la GCC –
René Grenier

Engagement	Responsable
2009-2010	
Mettre en œuvre une organisation normalisée et amorcer la transition vers celle-ci, ce qui comprend la mise au point des modèles nationaux de description de travail pour les postes techniques et navigants	DG et CA
2010-2011	
Poursuivre la transition vers une organisation normalisée	DG et CA
2011-2012	
Compléter la transition vers une organisation normalisée	DG et CA

Le RER offre un processus réalisable, durable et souple qui permet à tous les employés de la Garde côtière canadienne de bénéficier d'un examen du rendement, de tenir des discussions sur le rendement et les occasions de perfectionnement professionnel, d'apprentissage et de formation. Nous continuerons de surveiller les taux d'utilisation et nous encouragerons les gestionnaires et les employés à tirer pleinement parti des discussions sur le rendement et à établir des liens entre les tâches quotidiennes et les activités principales définies dans les descriptions de travail.

Les employés de la Garde côtière canadienne ont été encouragés à participer au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) de 2008. Les résultats de ce sondage auront une incidence directe sur la planification et les décisions prises au sein de la Garde côtière canadienne et dans l'ensemble de la fonction publique, tout cela en vue d'atteindre l'excellence en milieu de travail et dans la prestation de services aux Canadiens. Les résultats du SAFF seront évalués et communiqués à tous les employés et agents négociateurs.

Engagement	Responsable
2009-2010	
Évaluer les résultats du SAFF 2008 et communiquer les conclusions aux employés et aux agents de négociation	DG, SGIA

Pour les employés...

- *L'organisation normalisée permettra d'assurer la classification et la rémunération uniformes de tous les employés qui s'acquittent des mêmes fonctions.*
- *Les discussions sur le rendement aideront les employés à comprendre la place qu'ils occupent dans l'ensemble de l'organisation et leur donneront une occasion de définir leurs objectifs professionnels.*
- *L'examen des résultats du SAFF 2008 clarifiera les points de vue des employés quant à l'organisation et aura une incidence sur les décisions qui touchent le milieu de travail.*

Pour les gestionnaires...

- *La normalisation de la structure organisationnelle permettra d'élargir les possibilités opérationnelles et donnera une plus grande souplesse quant à l'affectation des ressources là où elles sont le plus utiles.*
- *Les gestionnaires pourront créer des liens entre les tâches quotidiennes et les activités principales énoncées dans les descriptions de travail dans le cadre de discussions sur le rendement tenues avec les employés.*
- *L'évaluation des résultats du SAFF 2008 permettra de définir les forces et les possibilités.*

Pour l'organisation...

- *L'organisation normalisée permettra d'assurer une prestation de services cohérente.*
- *Les discussions sur le rendement aideront à communiquer les attentes aux employés, à établir des objectifs clairs et mesurables, à s'assurer que les objectifs de travail ont été atteints, à améliorer le moral et à créer un milieu de travail plus agréable.*
- *L'évaluation des enjeux soulevés dans le cadre du SAFF 2008 permettra de définir les forces et les possibilités, à l'appui de la planification organisationnelle.*

L'avenir

L'atout principal de la Garde côtière canadienne sera toujours son effectif professionnel et dévoué qui a le souci du travail bien fait et qui œuvre selon sa devise : *Sécurité d'abord, service constant.* Le *Plan stratégique des ressources humaines 2009-2012 de la Garde côtière canadienne* présente un résumé des défis en matière de ressources auxquels nous ferons face au cours des trois prochaines années et met en lumière les mesures que nous devons prendre pour assurer la sécurité, la protection et l'accessibilité des voies navigables canadiennes pour tous les utilisateurs. Un puissant leadership et un engagement sans relâche pour intégrer la gestion des ressources humaines à notre planification des activités seront la clé de notre succès.

Le *Plan stratégique des ressources humaines 2010-2013 de la Garde côtière canadienne* comprendra des évaluations définitives de l'incidence des nouveaux navires mentionnés dans le Budget 2009 sur nos besoins futurs en matière de ressources humaines.

Annexe A : Durée d'emploi par région (2004-2008)

Pacifique

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2004	823	101	0	26	5	955
2005	817	87	0	12	0	916
2006	851	98	0	15	0	964
2007	844	90	0	10	2	946
2008	808	127	0	7	2	944

Maritimes

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2004	928	7	44	31	0	1 010
2005	893	8	42	75	0	1 018
2006	882	6	42	124	1	1 055
2007	867	58	40	2	0	967
2008	799	83	37	21	0	940

Centre et Arctique

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2004	422	29	115	28	1	595
2005	404	16	83	13	0	516
2006	413	10	103	13	1	540
2007	411	22	97	16	0	546
2008	409	13	80	19	0	521

Terre-Neuve-et-Labrador

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2004	716	64	0	20	5	805
2005	698	50	0	9	2	759
2006	733	84	0	17	2	836
2007	734	115	0	15	11	875
2008	727	56	0	16	4	803

Québec

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2004	496	81	152	33	0	762
2005	493	53	116	24	0	686
2006	503	45	142	42	0	732
2007	504	36	137	69	0	746
2008	514	90	148	21	0	773

Collège de la Garde côtière canadienne

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2004	164	3	1	5	0	173
2005	162	2	0	12	0	176
2006	157	1	1	6	0	165
2007	152	0	1	15	0	168
2008	154	2	1	11	0	168

Région de la capitale nationale

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2004	238	17	0	10	1	266
2005	236	10	1	7	1	255
2006	246	9	0	19	3	277
2007	272	11	0	19	4	306
2008	269	12	1	19	9	310

Nota : Les données de 2004 à 2006 reflètent les données démographiques au 30 septembre; celles de 2007 et 2008 reflètent les données démographiques au 1er avril. Les chiffres n'incluent pas le nombre plus élevé d'étudiants généralement employés pendant l'été.

Annexe B : Récapitulation des stratégies et des engagements de la Garde côtière canadienne

Stratégie 1 - Attirer et maintenir des effectifs qualifiés	
2009-2010	
Engagement	**Responsable**
Effectuer une analyse approfondie des lacunes sur le plan des exigences en matière de génie	DG, STI; DG, GPE
Élaborer le Plan d'action pour les effectifs de la communauté des ingénieurs	DG, STI; DG, GPE
Élaborer le Programme de certification des membres d'équipage	DG, Flotte
2010-2011	
Mettre en œuvre le Plan d'action pour les effectifs de la communauté des ingénieurs	DG, STI; DG, GPE
Mettre en œuvre le Programme de certification des membres d'équipage	DG, Flotte

Stratégie 2 – Accroître la diversité de nos effectifs	
2009-2010	
Engagement	**Responsable**
Examiner les normes relatives à la vision pour le personnel navigant	DG, Flotte
Établir un système de bulletin de rendement semestriel pour effectuer le suivi des progrès réalisés au titre du 2008/2011 (PAG ÉE) du MPO	DG, SGIA
Assurer la pleine mise en œuvre du Réseau opérationnel des femmes	DG, Flotte
2010-2011	
Définir les exigences professionnelles justifiées en vue d'une vision pour les postes de navigants	DG, Flotte

Stratégie 3 – Se concentrer sur la formation, l'apprentissage et le perfectionnement professionnel	
2009-2010	
Engagement	**Responsable**
Poursuivre la deuxième phase du Programme pilote de perfectionnement en leadership	CA, T.-N.
Élaborer un cours de perfectionnement et une stratégie de mise en œuvre pour les agents des SCTM existants	DG, SM; DE, Collège
Peaufiner le Plan de transformation du Collège de la GCC	DE, Collège
Publier la dernière version du Cadre d'apprentissage continu et de perfectionnement	CA, Pacifique
Continuer de déployer des efforts pour s'assurer que tous les employés de la GCC ont un plan d'apprentissage	Tous les gestionnaires de la GCC
Améliorer la capacité en matière de formation en langues officielles du Collège de la GCC	DE, Collège
Élaborer un plan d'action lié aux observations du CLO suite à l'examen de la capacité linguistique dans la région des Maritimes	CA, Pacifique
Examiner les dépenses en matière de formation et de perfectionnement des cinq dernières années	CA, Pacifique
Établir des budgets d'apprentissage et de perfectionnement clairs et transparents	DG et CA
2010-2011	
Évaluer le Programme pilote de perfectionnement en leadership et déterminer les prochaines étapes	CA, T.-N.
Mettre en œuvre le cours de perfectionnement pour les agents des SCTM existants	DG, SM; DE, Collège
Augmenter à 64 le contingent annuel d'élèves-officiers au Collège de la GCC à compter de septembre 2010	DE, Collège
2011-2012	
Examiner le programme à l'intention des stagiaires débutants des SCTM	DG, MS

Stratégie 4 – Améliorer l'uniformité nationale de la gestion des ressources humaines

2009-2010	
Engagement	**Responsable**
Mettre en œuvre une organisation normalisée et amorcer la transition vers celle-ci, ce qui comprend la mise au point des modèles nationaux de description de travail pour les postes techniques et navigants	DG et CA
Évaluer les résultats du SAFF 2008 et communiquer les conclusions aux employés et aux agents de négociation	DG, SGIA
2010-2011	
Poursuivre la transition vers une organisation normalisée	DG et CA
2011-2012	
Terminer la transition vers une organisation normalisée	DG et CA

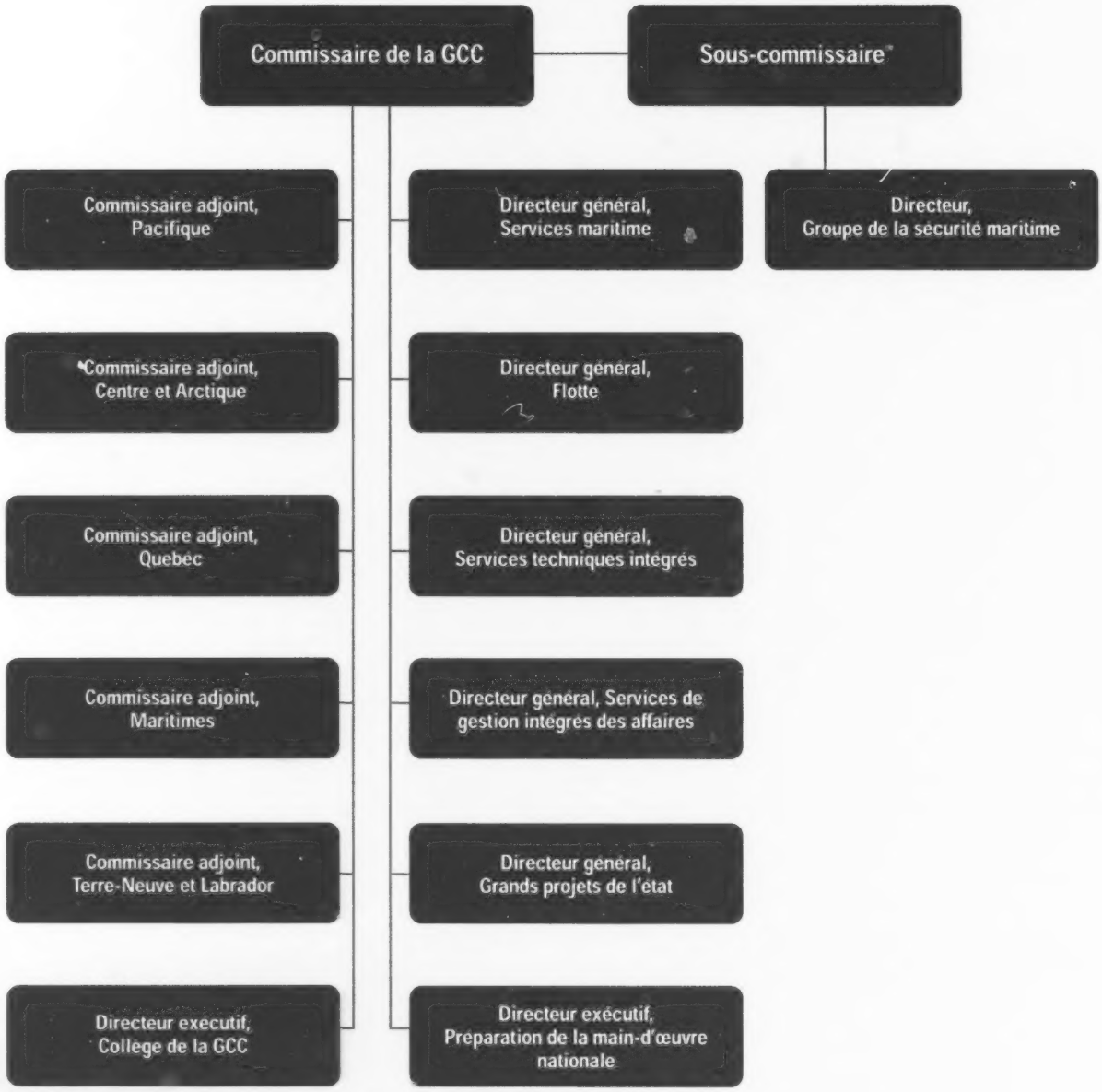
Annexe C : Plan d'action de la gestion pour l'équité en matière d'emploi 2008/2011 (PAG ÉE)

À la suite d'une vérification de la conformité en matière d'équité en emploi réalisée par la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) en 2003, le ministère des Pêches et des Océans (MPO) a fait l'objet d'une vérification visant à déterminer la conformité du Ministère à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Un Plan d'action de la gestion pour l'équité en matière d'emploi 2008/2011 (PAG ÉE) a été élaboré afin d'éliminer les obstacles soulevés dans le rapport.

Le tableau ci-dessous offre un résumé des principaux obstacles que la Garde côtière doit surmonter dans le cadre de son 2008/2011 (PAG ÉE) et des mesures subséquentes qui doivent être prises.

Obstacle du PAG ÉE du MPO	Engagement du PAG ÉE 2008 - 2011 du MPO	Responsable de la GCC proposé	Échéancier de la GCC proposé
	Annuellement de 2008 - 2011		
4.2.1. (2 b)	Réserver des fonds qui serviront à payer le certificat FUM des candidates et d'autres candidats des groupes désignés où il y a des écarts de représentation au MPO.	DG, Flotte	Annuellement en avril
4.2.6. (B2 b)	Considérer les membres des groupes désignés en EE en premier lors du chargement d'inventaire des équipages de navire.	Commissaires adjoints	Continuellement
4.2.4. (11 e)	Accroître et surveiller l'utilisation d'outils de recrutement ciblés (p. ex. PFETE, mécanismes de transition des étudiants, programmes de recrutement visant l'ÉE du Ministère et de la CFP).	DG, CA et DE Collège de la GCC	Continuellement
4.2.4. (11 i)	Mieux faire connaître les possibilités d'emplois au moyen d'une gamme élargie de mécanismes tels que les médias ethnoculturels et alternatifs, par exemple au moment de lancer des processus annoncés.	DG, CA et DE Collège de la GCC	Continuellement
4.2.4. (8 c)	L'exposé informatif sur l'ÉE sera présenté aux comités de gestion régionaux et sectoriels et à leurs équipes de gestion connexes, et il sera obligatoire d'assister à une séance.	DG, SIGA	Continuellement
4.2.1. (3 b)	Dispenser des séances d'orientation professionnelle/ d'encadrement pour le perfectionnement professionnel des employées d'équipage de navire.	Commissaires adjoints	Continuellement
4.2.1. (3 c)	Maintenir un réseau de femmes qui représentent les membres d'équipage de navire pour apporter un soutien et fournir des suggestions aux gestionnaires.	DG, Flotte	Continuellement
4.2.3. (6 c)	Éduquer les gestionnaires recruteurs à l'égard de l'établissement des exigences en matière de langue officielle pour chaque poste.	Commissaires adjoints	Continuellement
4.2.6. (B7 a)	Offrir davantage d'opportunités d'intérim aux membres des groupes désignés en EE, par le biais des processus de planification des RH, dans les catégories scientifique et professionnelle ainsi que technique et opérationnelle lorsqu'ils sont sous-représentés.	Commissaires adjoints	Continuellement
4.2.4. (12 a)	Encourager la participation régionale sur les comités d'ÉE/diversité.	DG, CA et DE Collège de la GCC	Continuellement

Obstacle du PAG ÉE du MPO	Engagement du PAG ÉE 2008 - 2011 du MPO	Responsable de la GCC proposé	Échéancier de la GCC proposé
	Annuellement de 2008 - 2011		
4.2.4. (12 c/d)	Les Comités national et régionaux d'ÉE : - Seront restructurés afin qu'ils deviennent un mécanisme de communication - Doivent avoir un plan de travail spécifique - Doivent être une source de solutions pour les préoccupations des membres des groupes désignés - Contribuer aux politiques et programmes, nouveaux ou révisés, pour apporter le point de vue de l'ÉE - Recevoir un budget de fonctionnement.	Commissaires adjoints et Directeurs généraux	Continuellement

Obstacle du PAG ÉE du MPO	Engagement du PAG ÉE 2008 - 2011 du MPO	Responsable de la GCC proposé	Échéancier de la GCC proposé
	En 2009/2010		
4.2.1. (2 a)	Éliminer dans le cas des femmes l'exigence de posséder un certificat de Fonctions d'urgence en mer (FUM) pour poser sa candidature à un poste de membre d'équipage de navire. L'obtention du certificat FUM deviendrait une condition d'emploi. Cette initiative pourrait s'appliquer à d'autres groupes désignés où l'on retrouve des écarts de représentation.	DG, Flotte	Juin 2009
4.2.3. (6 c)	Éliminer l'exigence pour les élèves-officiers du bord de la Garde côtière canadienne d'avoir complété deux années d'études secondaires, postsecondaires ou l'équivalent en français ou en anglais comme langue seconde. Si cette exigence est jugée non nécessaire, elle sera éliminée.	DE, Collège de la GCC	2009/2010
4.2.6. (B8 a)	Élaborer, dans le cadre du Programme national de recrutement d'équipage de la Garde côtière (en cours d'élaboration), des mesures de recrutement pour usage interne et externe en région. Ces mesures seront stratégiquement situées dans des organismes choisis de personnes handicapées.	DG, Flotte	2009/2010
4.2.6. (B8 b)	Le matériel de relations externes s'adressera aux personnes handicapées et leur permettra de se voir dans un travail effectué en mer.	DG, SIGA	2009/2010
4.2.1. (1 d)	Réviser tout matériel promotionnel en développement pour s'assurer que les femmes y apparaissent et soient considérées.	DG, SIGA	2009/2010
4.2.1. (1 a)	Élaborer, dans le cadre du Programme national de recrutement d'équipage de la Garde côtière (en cours d'élaboration), des mesures de recrutement pour usage interne et externe en région. Ces mesures seront stratégiquement situées dans des organismes sélectionnés dont la gestion est assurée par et pour des femmes.	DG, Flotte	2009/2010
4.2.1. (1 b)	Le matériel de rayonnement s'adressera aux femmes et leur permettra de se voir dans un travail effectué en mer.	DG, SIGA	2009/2010
4.2.1. (1 e)	Mettre le matériel de rayonnement à la disponibilité des étudiants par l'entremise des conseillers en orientation ou d'autres personnes/ressources. Il va souligner son besoin d'une main-d'œuvre diversifiée dans les collèges et les écoles, et il va les conseillers en orientation à présenter les emplois en mer comme des possibilités de carrière.	DG, SIGA	2009/2010
4.2.4. (11 l)	Étendre à ses bureaux la participation du MPO au programme « Partenaires du programme d'intégration au milieu de travail » et en faire la promotion auprès des gestionnaires et conseillers en RH; - Vancouver, C.-B. - Winnipeg, MB - St John's, T.-N.	Commissaires adjoints dans les Régions du Pacifique, du Centre et de l'Arctique et de Terre-Neuve-et- Labrador	2009/2010

Annexe D : Structure de gestion de la Garde côtière canadienne